

# **Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti**

Adam Bradáč

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adam Bradáč  
Osobní číslo: M17217  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a ekonomika  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na motivaci zaměstnanců a motivační systém.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu aktuálního motivačního systému ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy zpracujte návrhy a doporučení pro zlepšení motivačního systému ve vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: Tisková/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 9788024724973.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 9788024758701.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.  
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: 6. ledna 2020  
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2020

L.S.

---

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivačního systému ve vybrané společnosti.

První část je zaměřena na teoretické pojmy a poznatky, které souvisí s praktickou částí – motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, odměňování pracovníků a péče o zaměstnance.

Druhá, praktická část se zabývá charakteristikou společnosti, SWOT analýzou, představením motivačního systému a souvisejícího řízení pracovního výkonu. Vyhodnocení probíhalo na základě dat získaných pomocí dotazníkové šetření od zaměstnanců. Závěr práce obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení motivačního systému.

Klíčová slova: motivace, motiv, stimulace, motivační systém, lidské zdroje, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with analysis of the motivation system in a selected company.

The first part focuses on theoretical concepts and knowledge related to the practical part – motivation, stimulation, human resource management, employee remuneration and employee care.

The second – practical part deals with the characteristics of the company, SWOT analysis, introduction of the motivation system, and related performance management. The evaluation was carried out on the basis of data obtained by means of a questionnaire survey from employees. The conclusion contains suggestions and recommendations for improving the motivation system.

Keywords: motivation, motive, stimulation, motivation system, human resource, employee remuneration, employee care

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Kamilu Dobešovi, PhD. za ochotný přístup, vynikající spolupráci a důležité rady, které mi pomohly při zpracování mé bakalářské práce.

Poděkování patří také společnosti S+C Alfanametal, s.r.o. a jejímu vedení za svěřenou důvěru, poskytnuté interní materiály a spolupráci. Dále i zaměstnancům za ochotu vyplnit dotazník.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 MOTIVACE.....</b>	<b>13</b>
1.1 MOTIV.....	15
1.2 FAKTORY MOTIVACE.....	16
1.3 TEORIE MOTIVACE.....	17
1.3.1 Maslowova teorie potřeb.....	18
1.3.2 Alderferova teorie ERG.....	19
1.3.3 McClellandova teorie potřeb.....	19
1.3.4 Herzbergova motivačně-hygienická teorie.....	20
1.3.5 McGregorova teorie X a teorie Y.....	21
<b>2 STIMULACE.....</b>	<b>22</b>
2.1 STIMUL.....	22
<b>3 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELY.....</b>	<b>23</b>
3.1 KOMPETENCE.....	23
3.2 KOMPETENČNÍ MODELY.....	23
3.3 MĚŘENÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ.....	23
3.3.1 Analogové metody.....	24
3.3.2 Analytické metody.....	24
3.3.3 Další metody.....	24
3.4 PŘÍNOSY KOMPETENČNÍHO MODELU.....	25
<b>4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>26</b>
4.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	26
4.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	28
<b>5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>31</b>
5.1 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ.....	32
5.1.1 Peněžní odměny.....	32
5.1.2 Nepeněžní odměny.....	34
5.1.3 Zaměstnanecké výhody.....	34
5.1.4 Celková odměna.....	36
<b>6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....</b>	<b>38</b>
6.1 PRACOVNÍ DOBA.....	38
6.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	40
6.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	41
6.3.1 Zvyšování úrovně kompetencí.....	44

<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>45</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>48</b>
8.1	S+C ALFANAMETAL S.R.O. ČESKÁ REPUBLIKA .....	48
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	49
8.3	AMBICE 2020 .....	50
8.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	50
<b>9</b>	<b>CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU</b> .....	<b>52</b>
9.1	S+CAMPI.....	52
9.1.1	Orientace na služby/zákazníky .....	54
9.1.2	Efektivní komunikace .....	54
9.1.3	Zájem o rozvoj lidí .....	55
9.1.4	Výkon prostřednictvím motivace .....	55
9.1.5	Realizace cílů .....	55
9.1.6	Inovace .....	56
<b>10</b>	<b>ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU</b> .....	<b>57</b>
10.1	ODPOVĚDNOSTI.....	57
10.2	CÍLE .....	57
10.3	ZHODNOCENÍ KOMPETENCÍ .....	58
10.3.1	Odpovědnost/výkon práce.....	58
10.3.2	Změna a inovace .....	58
10.3.3	Účinná komunikace.....	59
10.3.4	Respekt a spolupráce.....	59
10.4	PLÁN ROZVOJE .....	59
10.5	FINÁLNÍ HODNOCENÍ .....	59
<b>11</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>61</b>
11.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	62
11.1.1	Oddělení .....	62
11.1.2	Odpovědnosti .....	63
11.1.3	Cíle .....	65
11.1.4	Kompetence.....	67
11.1.5	Plán rozvoje.....	70
11.1.6	Vedoucí pracovník .....	71
11.1.7	Poznámky .....	72
11.2	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	72
11.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	72
<b>12</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>79</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

Současná doba a nejnovější trendy usilují o minimalizaci nákladů, a snaží se, co nejvíce nahrazovat lidské zdroje technologiemi, jako je robotizace, automatizace a různé softwarové řešení. Avšak je důležité si uvědomit, že právě lidské zdroje nejvýznamněji odlišují společnost od konkurentů, vytváří konkurenční výhody v podobě jedinečného přístupu při vytváření hodnot, které jsou ovlivněny osobností pracovníků. Proto lidé představují pro společnost nejdůležitější a nejhodnotnější zdroj, prostřednictvím kterého je možné dosahovat požadované kvality a kvantity výrobků a poskytovaných služeb, uspokojovat potřeby zákazníků, naplňovat stanovené cíle a trvale zvyšovat tržní hodnotu firmy. Z výše uvedených přínosů vyplývá povinnost organizace starat se o své zaměstnance, zajistit spokojený pracovní i osobní život prostřednictvím motivace a efektivního motivačního systému.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu motivačního systému společnosti S+C Alfanametal s.r.o., který sama vytvořila, zavedla a začala v minulém roce (2019) využívat.

V bakalářské práci jsou zpracovány dvě části. Teoretická část popisuje a vysvětluje známé a již ověřené poznatky, které umožní lépe pochopit fungování motivačního systému, odměňovacího systému. Dále je vysvětlena důležitost řízení lidských zdrojů a popsány metody a různé možnosti, jak správně pečovat o své zaměstnance. Praktická část je zaměřena na analýzu nového motivačního systému. Hlavním cílem této části je zjištění pohledu zaměstnanců na motivační systém, jestli ho považují za srozumitelný a snadno pochopitelný, zda jim přináší očekávané přínosy a nezvyšuje množství pracovních povinností, které nejsou schopni v rámci využitelného času plnit. V práci se také zaměřuji na motivační systém z pohledu společnosti. Důležitou otázkou je, zda po prvním roce využívání došlo k naplnění očekávaných cílů, vytvoření požadovaných přínosů a zda lze motivační systém celkově považovat za efektivní.

Analyzovaný motivační systém je specifický nástroj společnosti, proto zjištěné výsledky poslouží zejména společnosti S+C Alfanametal s.r.o. Ze širšího pohledu lze na bakalářskou práci nahlížet jako na univerzální vodítko či návod, jak sestavit motivační systém, který efektivně plní očekávanou funkci, aktivně podporuje a napomáhá k tvorbě originální organizační kultury, ve které zaměstnanci dobrovolně a s iniciativou vykonávají požadovanou práci.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

K zajištění plně funkčního a efektivního motivačního systému je nutné brát v potaz názory, připomínky a zpětnou vazbu poskytnutou zaměstnanci, podle které společnost upraví přístup k motivování a přizpůsobí motivační systém na míru zaměstnancům.

Hlavním stanoveným cílem bakalářské práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení motivačního systému ve vybrané společnosti. Návrhy budou vycházet z dat získaných analýzou motivačního systému a zjištěných pohledů zaměstnanců na srozumitelnost, přínosy a efektivitu celého motivačního systému. Návrhy a doporučení poslouží k vyřešení možných nesrovnalostí a přispějí k efektivnějšímu fungování.

Pro zpracování práce a dosažení cílů budou použity teoretické metody, analytické metody, a kvantitativní výzkum.

V teoretické části je dílčím cílem zjištění teoretických poznatků, které budou východiskem pro praktickou část bakalářské práce, prostřednictvím literárních zdrojů. Hlavním okruhem teoretických poznatků bude motivace, stimulace, kompetenční modely, řízení lidských zdrojů, odměňování a péče o zaměstnance.

V praktické části budou použita primární data, která budou získána kvantitativní metodou ve formě dotazníkového šetření. Dotazník v elektronické podobě bude distribuován mezi 26 zaměstnanců, kteří vykonávají pracovní činnost v kancelářích a motivační systém slouží právě pro ně. Součástí dotazníkového šetření budou výzkumné otázky, které budou vyhodnoceny na základě odpovědí zaměstnanců, které uvedli v rámci dotazníku.

Dále budou využita sekundární data v podobě interních materiálů, která budou poskytnuta personálním manažerem dané společnosti. Tyto podklady budou sloužit k analýze společnosti, motivačního systému a řízení pracovního výkonu.

V rámci praktické části budou aplikovány analytické metody, analýza vnitřních a vnějších faktorů pomocí SWOT analýzy.

Vyhodnocené výsledky dotazníkového šetření budou poskytnuty společnosti za účelem dalšího využití a zpracování. Návrhy a doporučení na zlepšení budou předmětem diskuze s personálním manažerem.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Pojem motivace je odvozen od latinského pojmu movere, který v překladu znamená pohyb. Z toho vyplývá, že motivace je síla, která podporuje udržování chování a vynakládání úsilí pracovníků za účelem dosažení co nejlepšího výkonu a překonání očekávaných výsledků. Správná motivace pracovníků vede ke zvýšení spokojenosti a růstu pozitivní nálady na pracovišti. Pracovníky můžeme motivovat tehdy, pokud očekávají, že vynaložené úsilí a korektní chování povede k dosažení cíle a obdržení odpovídající hodnotné odměny, která dokáže uspokojit jejich potřeby a přání. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217)

Definovaná motivace těmito slovy popisuje pozitivní motivaci. Je důležité si uvědomit, že pokud pozitivní motivace z nějakého důvodu nefunguje nebo ji už nechceme využívat, můžeme začít motivovat i negativně. Negativní motivace vyvolává obavu z nepříjemného, jako je například ohrožení nebo pocit nejistoty. (Plamínek, 2018, s. 88)

Kromě rozdělení motivace na pozitivní a negativní lze také určit dva typy motivace. Jedná se o vnitřní a vnější motivaci.

### Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci vychází přímo z vykonávání práce, není ovlivněna vnějšími podněty. Pracovník je vnitřně motivován, pokud mu jeho práce vytváří pocit důležitosti a významnosti a efektivně využívá své schopnosti, dovednosti a znalosti s vidinou dosáhnutí úspěchu či karierního růstu. Důležitým prvkem vnitřní motivace je poskytnutí pracovníkovy jistou míru autonomie, která mu dává pocit samostatnosti, rozmanitosti a volnosti při rozhodování. Jak bylo řečeno, vnitřní motivace nereaguje na vnější podněty, ale může být ovlivněna při vytváření pracovních míst. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218)

### Vnější motivace

Vnější motivace je vědomí proces ovlivňování a nucení, které provádíme za účelem motivování pracovníků. Vnější motivátory mohou mít podobu odměn (pochvala, uznání) nebo trestů (kritika, disciplinární řízení), každopádně mají většinou pouze krátkodobý účinný efekt. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219)

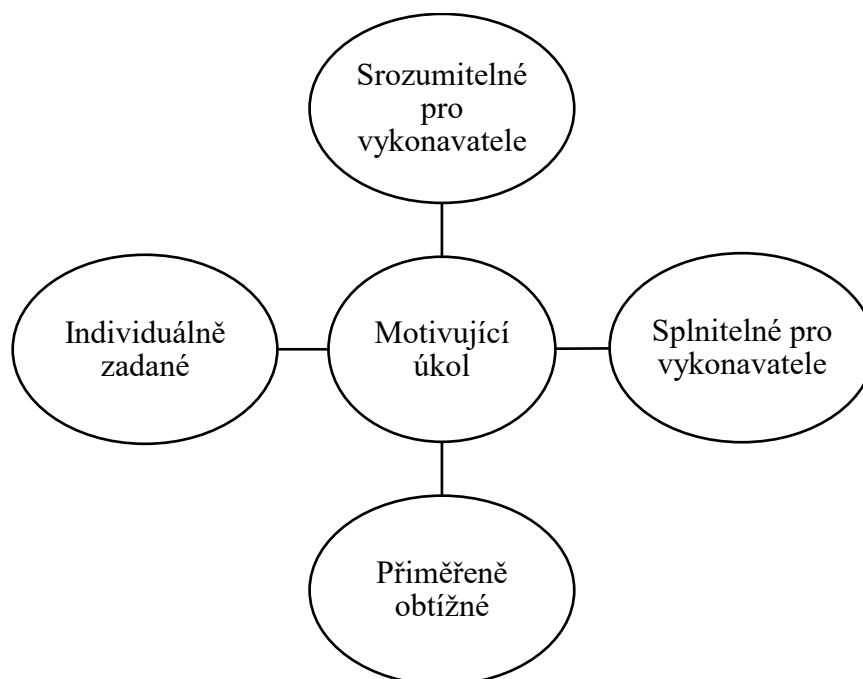
Cílem motivace je v zaměstnanci vyvolat ochotu, aby dobrovolně vykonával požadovanou práci, dosahoval efektivního výkonu a plnil očekávané normy v souladu se strategickými cíli organizace. Organizace pomocí dostupných nástrojů působí na vnitřní motivy pracovníků, což má za následek, že ochota a dobrovolné vykonávání pracovní činnosti vychází

ze vnitřních podnětů, které pozitivně působí na psychiku člověka, jeho chování a snahu uspokojit určité potřeby. Ideálním výsledkem jsou pracovníci, kteří jsou motivováni i bez neustálého působení vnějších stimulů. Strategické cíle organizace by měly být propojeny s uspokojováním různých potřeb zaměstnanců. Zaměstnanci by měli mít pocit významnosti, sounáležitosti a odpovědnosti s vykonávanou prací i požadovanými cíli. (Šikýř, 2016, s. 147)

Při motivaci lidí musíme brát v potaz, že každý člověk má společné základní potřeby, avšak větší část tvoří individuální potřeby. Tím pádem potřebuje různé a individuální motivační podněty. (Plamínek, 2018, s. 87)

I přes individualitu potřeb lze vycházet ze čtyř podmínek, které dokáží zaručit správnou motivovanost pracovníka při plnění úkolů. Úkol by vykonavatel měl považovat za srozumitelný a splnitelný. V rámci časové náročnosti, pracovního prostředí i schopností vykonavatele by měl být úkol stanoven přiměřeně a individuálně, tedy přizpůsobit úkol pracovníkovi, ne pracovníka úkolu. (Plamínek, 2018, s. 88)

Čtyři podmínky pro stanovení motivujícího úkolu naleznete níže v graficky zpracovaném schématu.



Obrázek 1 - Motivující úkol (Plamínek, 2018, s. 89)

Správné stanovení motivujících úkolů a jejich individualizaci vyžaduje co největší informovanost o zájmech, schopnostech a dovednostech pracovníků. Důležitým prvkem, při

sestavování úkolů, je přistupovat k zájmům organizace i zájmům pracovníků rovnocenně. V úvahu je nutné vzít fakt, že každý člověk reaguje na podnět jinak, a nelze vycházet z předpokladu, že to, co motivuje nás, musí ve stejné míře motivovat i ostatní. (Plamínek, 2018, s. 90)

## 1.1 Motiv

Motiv vyjadřuje psychologickou pohnutku, příčinu nebo důvod lidského chování, jednání a snažení o dosažení nejlepších výsledků, nebo naopak vyjadřuje důvod, proč jedinec odbývá svoji práci, mění zaměstnání a nedokáže udržovat přátelské mezilidské vztahy. Motiv je většinou vyvolaný touhou po dosažení určitého cíle. Jedinec usiluje o uspokojení vnitřních potřeb a psychického stavu nasycení z dosažení cíle motivu. Z toho vyplývá, že motiv se v průběhu života neustále vyvíjí, a je vyvolán aktuální potřebou jedince. Pojem potřeba popisuje individuální nedostatek něčeho významného, čím jedinec aktuálně nedisponuje, ale snaží se dosáhnout pocitu uspokojení a nasycení. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142)

Motivy lze rozdělit do dvou skupin, a to na motivy související přímo s prací, tj. intrinsické motivy. Druhým typem jsou extrinsické motivy, které jsou zaměřené mimo práci. (Kocianová, 2010, s. 26)

Intrinsické motivy:

- Potřeba vykonávat činnosti, vynakládat energii
- Potřeba navazování a udržovat mezilidský kontakt
- Potřeba dosahovat výkonů, hodnotných výsledků a úspěchů
- Potřeba uznání a pocit moci
- Potřeba smysluplné náplně života, seberealizace, prokazování kvalit a seberozvoje  
(Kocianová, 2010, s. 26)

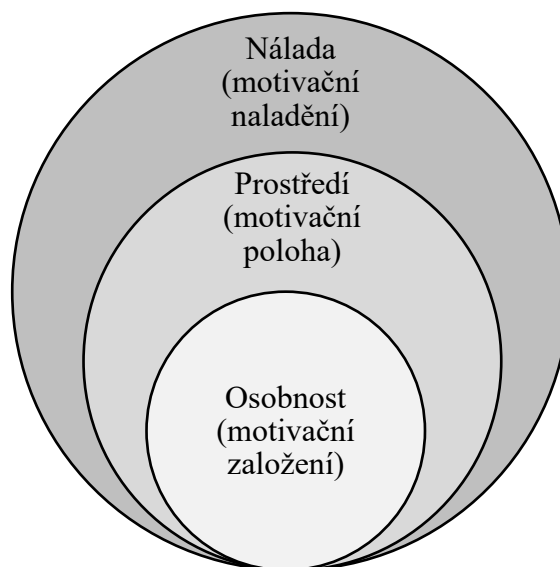
Extrinsické motivy:

- Potřeba peněz a jistoty do budoucna
- Potřeba důležitosti, prestiže, sebepotvrzení
- Potřeba sociálních kontaktů s lidmi

- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu a navazování kontaktů (Kocianová, 2010, s. 26)

## 1.2 Faktory motivace

Stav motivace určitého člověka lze rozdělit do tří základních faktorů. Jedná se o osobnost, dlouhodobý vliv prostředí a krátkodobý vliv aktuální situace. Souhrnem těchto faktorů vznikne motivační pole, které je pro každého jedince individuální. (Plamínek, 2018, s. 93)



Obrázek 2 - Motivační pole (Plamínek, 2018, s. 93)

Osobnost je prvotním, nejdůležitějším, ale zároveň skrytým faktorem motivace, který filtruje přicházející podněty, lze jej také nazvat jako motivační založení, se kterým se daný člověk již narodí a v průběhu života nedochází k zásadním změnám. U každé osobnosti lze sledovat rozdílnou citlivost, preferenci a působení určitých motivačních podnětů. Vliv na osobnost má zásadním způsobem okolní prostředí, které dokáže měnit chování jedince, dlouhodobě překrýt vliv osobnosti v důsledku společenské role nebo uspokojením životních potřeb. Prostředí působící na člověka spadá pod pojem motivační poloha. Třetím faktorem je motivační naladění neboli nálada, která v procesu motivace nemá přímé uplatnění z důvodu neustále proměnlivosti a nestability. Dokáže pouze krátkodobě uspokojovat zbylé faktory. Je to tedy emocionální chování jedince ovlivněné krátkodobými vnějšími podněty a aktuálním vnitřním stavem, které lze jako jediné z těchto faktorů přímo pozorovat a může sloužit k lepšímu pochopení hlubších vrstev motivačního pole. (Plamínek, 2018, s. 92)



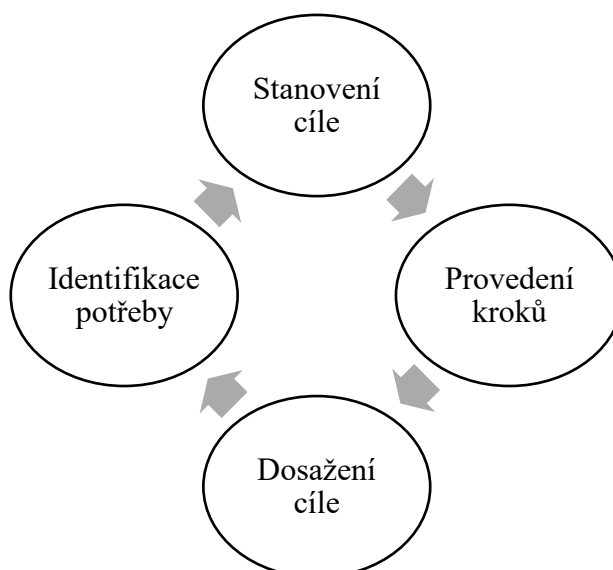
Podle motivačních faktorů můžeme určit několik motivačních typů lidí.

Tabulka 1 - Motivační typy lidí (Plamínek, 2018, s. 92)

	<b>Objevovatel</b>	<b>Usměřovatel</b>	<b>Slad'ovatel</b>	<b>Zpřesňovatel</b>
<b>Typická potřeba</b>	Překonávání výzev	Ovládání a ovlivňování lidí	Příznivé pracovní prostředí	Pocit dokonalosti a uznání
<b>Pohled na světa</b>	Zdroj výzev	Vertikální hierarchie vztahů	Horizontální hierarchie vztahů	Zdroj problémů
<b>Užitek</b>	Nové nápady a myšlenky	Přesvědčivost	Udržování kladných vztahů	Zaměření na detaily
<b>Příklady efektivní komunikace</b>	„Ještě nikdo to nedokázal.“ „Je to mimořádně náročné“	„Závisíme na tobě.“ „Je to primárně důležité“.	„Budeš v týmu, s tebou tam bude pohoda.“	„Napsal jsem ti instrukce“ „Přijď, kdy budeš chtít.“

### 1.3 Teorie motivace

Motivační teorie vychází z myšlenky psychologicko-sociálního přístupu. V praxi nelze motivovat pracovníky pomocí jedné teorie, není to návod, ale spíše teoretický souhrn, který může být uplatněn pro zefektivnění motivace. Cílem je se seznámit s různými teoriemi, pochopit jejich princip a využít je pro inspiraci a usměrnění v praxi. Výsledek správného pochopení motivačních teorií může usnadnit proces vytváření motivačních nástrojů. (Blažek, 2014, s. 168)



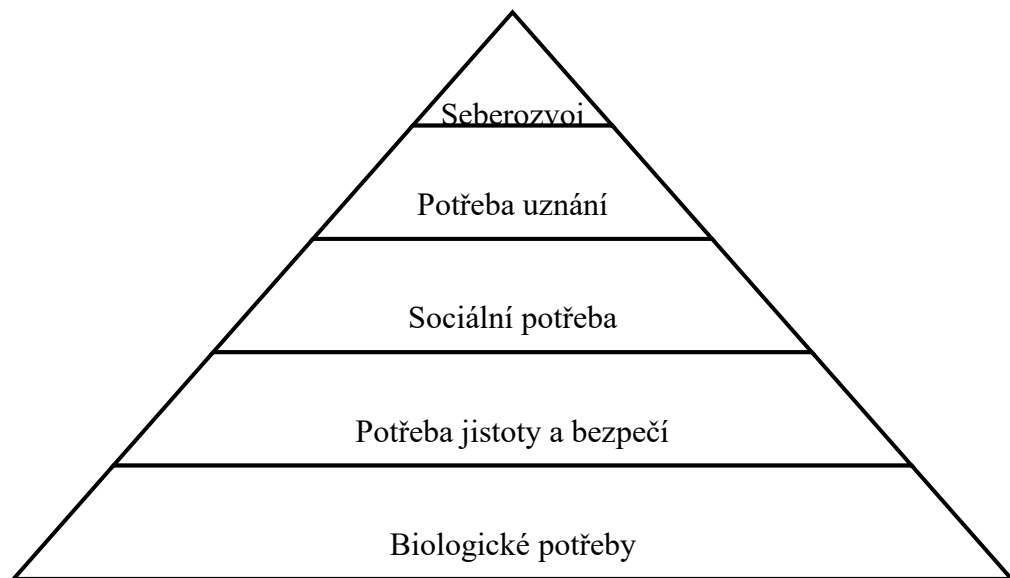
Obrázek 3 - Cyklus motivace na základě potřeb (Armstrong, 2016, s. 190)

### 1.3.1 Maslowova teorie potřeb

Teorie je založena na myšlence, že potřeby jedince lze rozdělit do hierarchie potřeb s pěti kategoriemi, které jsou uspořádány od nejnižších k nevyšším. K dosažení nasycení a uspokojení nejvyšší potřeby je nutné, aby jedinec nejprve uspokojil své nejnižší potřeby. Maslowova teorie je kritizována za pevně stanovenou hierarchii potřeb, bez ohledu na individuální priority lidí a za to, že teorie není podložena empirickým výzkumem. (Kocianová, 2010, s. 28)

Rozdělení hierarchie pěti kategorií potřeb:

1. Fyziologické potřeby – jedná se o ty nejzákladnější lidské potřeby, které jsou pro život nutné. Mezi hlavní potřeby patří obživa, mzda za práci, klimatické a hygienické podmínky apod.
2. Potřeby bezpečí a jistoty – zahrnují se zde potřeby fyzického, duševního i emocionálního bezpečí. Také potřeby ekonomického bezpečí, jako je jistota práce, bezpečnost práce nebo zabezpečení sebe i rodiny.
3. Potřeby sounáležitosti – patří sem potřeba vytvářet a udržovat formální i neformální mezilidské vztahy, být součástí kolektivu, sdílet společné zájmy a hodnoty.
4. Potřeby uznání – souvisí se sebeúctou, sebehodnocením a společenským uznáním významu a kvality vykonávané práce.
5. Potřeby seberealizace – jako jediná potřeba nelze zcela uspokojit, protože neustále roste touha po uspokojení. Patří sem osobní rozvoj, hledání smyslu života a poslání. (Blažek, 2014, s. 163)



Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb  
(Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 321)

Z pohledu zaměstnavatele vyplývá, že je nutné napřed uspokojit ty nejnižší potřeby svých zaměstnanců (příznivé pracovní prostředí, spravedlivá mzda apod.), aby mohlo dojít k uspokojování potřeb vyšší úrovně (osobní rozvoj, kariérní růst, uznání). (Šikýř, 2016, s. 148)

### 1.3.2 Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie úzce souvisí s teorií Maslowova a sdílí s ní rozdělení potřeb do kategorií, avšak Alderfer zvolil tři kategorie, ze kterých vychází samotný název teorie – E (existenci), R (Relatedness) a G (Growth). (Blažek, 2014, s. 164)

- Existence – jedná se o existenční potřeby, jako je hlad, žízeň, mzda, pracovní podmínky apod.
- Sounáležitost – patří sem potřeba být součástí svého okolí, pocit přijetí a pochopení.
- Růst – patří k nejvýznamnější kategorií potřeb a zahrnuje osobní růst, kariérní růst a možnost využívat své schopnosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221)

### 1.3.3 McClellandova teorie potřeb

Teorie opět sdílí stejný myšlenkový základ s Maslowovou teorií. Tvoří ji tři kategorie potřeb, které však nejsou uspořádány hierarchicky. Největší uplatnění nachází u manažerů a vedoucích pracovníků. (Blažek, 2014, s. 165)

Tři kategorie tvoří:

- Potřeba sounáležitosti – patří sem vřelá spolupráce a jednání, udržování pozitivních vztahů s okolím.
- Potřeba moci – jedná se o dominantní postavení, vlivnou pozici a ovlivňování okolí.
- Potřeba úspěšného uplatnění – nejdůležitější potřeba, plnění vlastních náročných cílů, pocit úspěchu. (Blažek, 2014, s. 165)

#### **1.3.4 Herzbergova motivačně-hygienická teorie**

Teorie vychází z myšlenky rozdělení faktorů na dva základní, tedy hygienické (faktory nespokojenosti) a motivační (faktory spokojenosti). (Šikýř, 2016, s. 147)

##### Hygienické faktory

Dosažení hygienických faktorů neovlivňuje spokojenost, a ani pomocí nich nelze pracovník motivovat. Při jejich plnění se zaměstnanci považují za samozřejmost a přehlíží je, avšak pokud dojde k poklesu míry plnění, které nedosahuje minimální hranice, u zaměstnanců se projeví nespokojenost, neochota a snížená motivace. Zlepšováním se snižuje nespokojenost, ale jak již bylo uvedeno, spokojenost nijak neovlivní. K hlavním hygienickým faktorům se řadí: pracovní podmínky, vztahy se spolupracovníky a vedením, mzda, celkový systém managementu apod. (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 322)

##### Motivační faktory

Pomocí motivačních faktorů lze dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti a celkové spokojenosti pracovníků. Často přímo souvisí s náplní a obsahem vykonávané práce. Mezi základní motivační faktory můžeme zařadit uznání, autonomie, úspěch, osobní růst apod. (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 322)

Z toho vyplývá, že zaměstnanec musí napřed usilovat o plnění hygienických faktorů, udržovat příznivé pracovní prostředí a zajistit spokojenost zaměstnanců. Následně po úspěšném zajištění spokojenosti se může zaměřit na zvyšování motivace k vykonávání pracovní činnosti s požadovanými výsledky pomocí motivačních faktorů. (Šikýř, 2016, s. 149)

### 1.3.5 McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie vychází z myšlenky, že každý zaměstnanec má individuální přístup k práci. Teorie rozlišuje dva druhy pracovníků, kteří pro nejvhodnější způsob ovlivňování potřebují odlišný přístup k řízení a stimulaci. (Šikýř, 2016, s. 149)

Teorie X popisuje zaměstnance, který zaujímá negativní postoj k práci. Cíleně se jí vyhýbá, nedodrží své odpovědnosti, nevykazuje iniciativní přístup a plní si jen ty nezbytně nutné povinnosti. Na zaměstnance typu X nejlépe funguje direktivní styl řízení a uplatňování příkazů, zákazů, odměn a trestů. Při stimulování nejlépe poslouží peněžní forma odměny za dosahování krátkodobých cílů. (Šikýř, 2016, s. 149)

Teorie Y předpokládá, že zaměstnanec má pozitivní vztah k práci a bere ji jako výzvu. Aktivně se zapojuje k dosahování osobních i společných cílů, využívá efektivně svoje schopnosti a projevuje iniciativu. Je důležité takovému zaměstnanci poskytnout příležitost k uspokojení svých potřeb. Ideálně by měl být uplatňován demokratický styl řízení a stimulovat ho pomocí nepeněžních forem odměn (osobní rozvoj, samostatná práce, ocenění apod.) za dosahování dlouhodobých cílů. (Šikýř, 2016, s. 149)

## 2 STIMULACE

Význam stimulace bývá velmi často využíván jako synonymum motivace, avšak pro manažerské účely je rozdíl podstatný. Stimulace je cílevědomé ovlivňování vnějším působením na člověka s cílem změnit jeho psychiku a motivaci. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 228)

Jedná se o systematický proces začínající hledáním individuálních motivů a chování zaměstnanců, které spolehlivě uspokojí jejich potřeby a zároveň dojde k dosažení strategických cílů organizace. Proces probíhá po celý životní cyklus zaměstnance v organizaci. Důležitým aspektem je udržování stálého pozitivního přístupu a upřednostňování zaměstnaneckých potřeb. Účinná stimulace je dlouhodobý a individuální proces, který v průběhu můžou ovlivnit různá omezení, jak ze strany organizace, tak i ze strany zaměstnance samotného. (Šikýř, 2016, s. 150)

I přes složitý proces lze stimulaci nazvat jako prostou, ve srovnání s motivací, protože hlavní naplní stimulace je předpoklad, že dáváme lidem peníze, jídlo a hmotné hodnoty a zaměstnanci vykonávají požadovanou práci. Hlavní nevýhoda spočívá v tom, že pokud přestaneme stimulovat, většina zaměstnanců přestane pracovat. (Plamínek, 2018, s. 88)

### 2.1 Stimul

Prostřednictvím vnějších podnětů, tedy stimulů, lze působit na vnější motivaci člověka za účelem dosáhnout požadovaného chování. Účinný stimul musí být schopný vyvolat pozitivní dopad. Účinnost se časem mění v závislosti na typu člověka, období i celkovém vývoji osobnosti. (Blažek, 2014, s. 162)

Hmotné stimuly jsou silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. Při zvyšování životní úrovně se mění i potřeby a dochází k postupnému snižování účinku stimulu. Existuje kulminační bod, od kterého v individuální výši přestává mzda a její růst fungovat jako stimulující faktor i u lidí, kteří jsou orientovaní na vysoké materiální postavení. Stimul je typickým hygienickým faktorem, který přináší krátkodobý efekt, nezpůsobuje spokojenost, ale pouze ovlivňuje míru nespokojenosti. Mezi nejčastěji využívané hmotné stimuly patří mzda a osobní ohodnocení, růst platu, prémie, zaměstnanecké akcie, 13. a 14. plat, hrazení nákladů na osobní rozvoj, služební automobil, mobil, notebook i k soukromým účelům, různé příspěvky apod. (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 325)

### 3 KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELY

Zabývání se kompetencemi a tvoření kompetenčních modelů je součástí nových trendů při řízení lidských zdrojů.

#### 3.1 Kompetence

Řízení podle kompetencí tvoří nové pojetí managementu, které se zabývá organizačními záležitostmi. Pojem kompetence v dnešní době má více významů, avšak v souvislosti s kapitolou je pojem chápán jako schopnost vykonávat nějakou činnost, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Existuje mnoho definic pro termín kompetence, avšak většina z nich má dva společné prvky. Jedná se o pozorovatelný a měřitelný komplexní soubor znalostí, dovedností, schopností a postojů, který lze podle dosaženého výkonu rozlišit na vynikající a průměrný. Kompetence mají za úkol zajistit schopnost jednat v reálných podmínkách, ale i vnitřní ochotu nabyté znalosti a dovednosti efektivně využívat. Cílem je rozpoznat, definovat a eliminovat problémy organizace a naučit se jim předcházet. Výsledkem funkčního kompetenčního modelu je stabilní, ale hlavně vitální organizace, která dokáže efektivně využívat interní i externí zdroje příležitostí. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 231)

#### 3.2 Kompetenční modely

Jedná se o detailní popis jednotlivých druhů znalostí, dovedností a dalších vlastností, které jsou zapotřebí k efektivnímu plnění úkolů v dané organizaci. Každá organizace si vytváří specifický model s určitou mírou konkretizace podle vlastních potřeb a požadavků, tudíž i velikost a rozsáhlost závisí na záměrech organizace. Kompetenční modely mohou být pojmenovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí. Kompetenční modely patří mezi užitečné nástroje v mnoha personálních procesech. Využívají se při získávání a výběru pracovníků, při plánování aktivit pro rozvoj a vzdělávání. Také slouží při komplexním hodnocení pracovníků, a jsou východiskem při plánování a vytváření rezerv na manažerské pracovní pozice. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 243)

#### 3.3 Měření úrovně kompetencí

Pouze definování kompetencí nestačí, je důležité změřit, jakou úroveň kompetence pracovník dosahuje. Výsledkem měření zjistíme rozdíl mezi skutečným stavem

a požadovaným stavem. Měřících metod existuje více, každá se liší náročností a přesností, ale také záleží na typu měřené kompetence. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 266)

### **3.3.1 Analogové metody**

Jedná se o hlavní skupinou metod na měření úrovně kompetencí, při které se využívají analogie reálných a simulovaných situací. Metoda spočívá v použití reálných situací, se kterými se pracovníci setkávají přímo v rámci vykonávání práce, nebo situace velmi podobné. Analogové metody zkoumají aktuální chování, které je ovlivněné podnětovou situací. Mezi tyto metody patří například skupinové cvičení, případová studie, hraní rolí a prezentace. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 266)

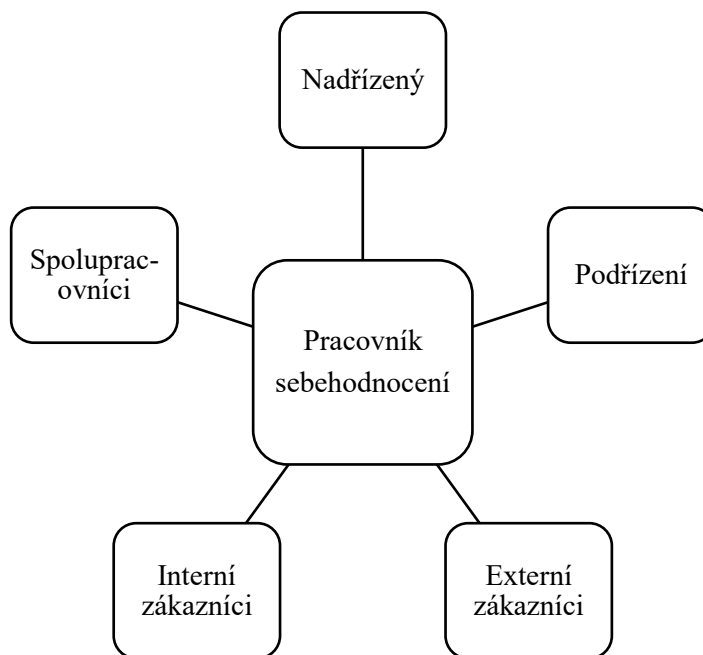
### **3.3.2 Analytické metody**

Do druhé skupiny metod spadají tzv. analytické metody, které se zabývají testy mentální schopnosti, motivačními dotazníky, dotazníky zkoumající míru temperamentu a zájmové dotazníky. Taktéž lze do této skupiny zařadit dotazníky zaměřené na styl osobnosti a podobné psychometrické nástroje. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267)

### **3.3.3 Další metody**

Mezi další metody, které se věnují posuzování kompetencí patří 360° zpětná vazba neboli vícenásobné hodnocení. Metoda spočívá v tom, že proces hodnocení je vykonáván více lidmi, kteří hodnotí podle stejných kritérií. Hodnotitelé jsou většinou spolupracovníci, se kterými přichází hodnocený pracovník do styku každý den. Pro rozšíření hodnocení lze do zpětné vazby zapojit i nezávislého externí hodnotitele nebo zákazníky. Výsledkem je souhrnné ohodnocení, jak vnímají jeho schopnosti, chování v různých situacích a postoje. Informace získané ze 360° zpětné vazby slouží k objektivnímu pohledu na pracovníka, a odvíjejí se od nich další potřebné kroky na zlepšení. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 269)





Obrázek 5 - Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby (Kocianová, 2010, s. 156)

### 3.4 Přínosy kompetenčního modelu

Kompetenční model musí být funkční, aby pro organizaci jako celek, manažery a pracovníky vytvářel přínosy a výhody. Hlavní výhody funkčního kompetenčního modelu jsou rozděleny do více oblastí. Pro personalistu funkční kompetenční model zastává nástroj, který slouží k výběru, hodnocení, rozvoji a odměňování. Dokáže lépe a cíleně komunikovat s klienty i ostatními manažery. Z pohledu manažerů hlavní výhody spočívají v účinném a jednoduchém nástroji řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků, poskytování zpětné vazby a zvýšení výkonnosti nenucenou cestou. Pracovníci dokáží lépe pochopit požadavky organizace, dostávají přímá a srozumitelná sdělení ohledně očekávaného chování a podporu pro osobní rozvoj. Hlavní přínosy pro organizaci se zakládají na jednotném řízení a společném porozumění, které navazuje na organizační strategii. Výsledky získané z kompetenčního modelu slouží k benchmarkingu a rozvoji celé organizace. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 247)

## 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zabývání se pracovním výkonem zaměstnanců spadá pod hlavní činnost personálního útvaru. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů zastává myšlenku vytváření flexibilnějších a volnějších pracovních míst na míru, podle schopností a preferencí pracovníka. Dále při vytváření pracovních míst záleží na celkové situaci v organizaci. Zároveň je kladen důraz na individualitu, důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti i osobnosti a využívání efektivních motivačních prvků. Pracovníci se stávají partnery, a v podstatě podnikají se svou pracovní silou. (Koubek, 2015, s. 202)

Organizace má za úkol zabezpečit optimální fungování a dosahování nejlepších výsledků ve všech aktivitách, které provádí. Úspěšné plnění povinností se odvíjí především od kvality, schopnosti, obětavosti a nadšení všech pracovníků, kteří v organizaci vykonávají práci. Správné využití řízení lidských zdrojů tvoří přidanou hodnotu, která organizaci přináší trvalé dosahování konkurenční výhody tím, že organizace disponuje vzácnými a obtížně napodobitelnými i nahraditelnými lidskými zdroji. Významným prvkem řízení lidských zdrojů je předpoklad, že rozvoj a růst organizace je dosahován prostřednictvím lidí. Jestliže organizace zvolí vhodné metody a postupy v řízení lidských zdrojů, lze očekávat pozitivní dopad na výkon celé organizace. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 98)

### 4.1 Řízení pracovního výkonu

Jedná se o nepřetržitý proces pozorování, usměrňování a vyhodnocování s cílem zajistit bezproblémový chod organizace. K řízení výkonnosti je důležité přistupovat jako k přirozenému procesu, není to technika ani nástroj, jedná se o přirozený cyklus. Řízení pracovního výkonu napomáhá k prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci. Pojem pracovní výkon nesouvisí pouze s pracovní činností jako takovou, ale popisuje i celkové chování, vystupování, rozvíjení a udržování dobrých pracovních i osobních vztahů. Za řízení pracovního výkonu v organizaci odpovídá vrcholové vedení, které s pomocí personalistů zajišťuje plánování, organizování, vedení, sledování a kontrolu provádění činností k dosahování stanovených cílů a uspokojování potřeb všech stran. Řízení pracovního výkonu na všech úrovních organizace definuje postup, jak dosáhnout a udržet vysoký, ale zároveň efektivní výkon. Součástí je také sledování a srovnávání dosažených výsledků s výsledky očekávanými. (Armstrong, 2016, s. 89)

Řízení pracovního výkonu vychází ze tří teorií.

### Teorie cíle

Teorie cíle popisuje čtyři mechanismy, které napomáhají propojit cíle s výsledky výkonu. Hlavní myšlenka spočívá v důležitosti stanovování a nastavování cílů, pomocí kterých následně dochází k porovnávání, měření a řízení pracovního výkonu. První mechanismus poukazuje na důležitost priorit. Druhý je zaměřen na stimulaci k vynaložení úsilí. Třetí mechanismus se zabývá podněcováním pracovníků, aby při vykonávání aktivit k dosažení úspěchu vhodně využívali své znalosti, schopnosti a dovednosti. Čtvrtý mechanismus je zaměřen na přímou souvislost mezi náročností stanovených cílů a využívání veškerých dostupných znalostí a schopností. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 391)

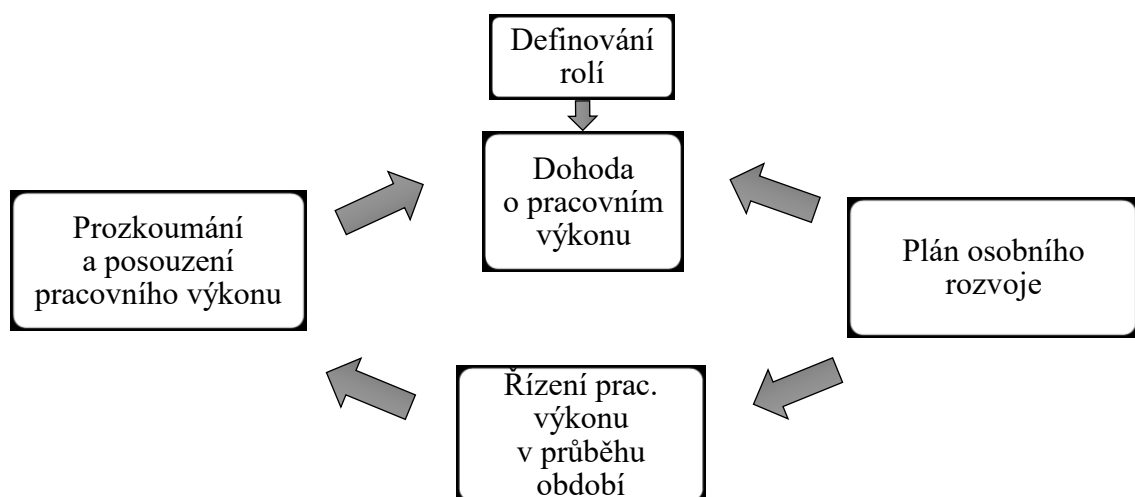
### Teorie kontroly

Teorie kontroly klade důraz na využívání zpětné vazby za účelem usměrnění chování. Pokud lidé dostávají zpětnou vazbu ohledně jejich chování a vystupování, mohou na základě obdržených informací aktivně vykonávat zlepšení. Cílem je zamezení vzniku rozdílů mezi očekávaným a skutečným chováním pracovníka. Zpětná vazba se řadí mezi hlavní a nejdůležitější prvky řízení pracovního výkonu. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 391)

### Sociálně kognitivní teorie

Jedná se o teorii založenou na sebedůvěře s návazností na výsledný výkon. Pokud zaměstnanec věří v sebe samotného, ve své schopnosti a dovednosti, pozitivně se to projeví na výkonu jeho práce. Proto je důležité v rámci řízení pracovního výkonu zajistit, upevnit a podporovat pozitivní sebedůvěru zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 391)

Řízení pracovního výkonu probíhá v určité cyklu, který je graficky znázorněn níže.



Obrázek 6 - Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 204)

Definování rolí pracovníka je proces, při kterém jsou stanoveny hlavní požadavky na schopnosti a dovednosti pracovníka a také očekávané výsledky. Dohoda o pracovním výkonu zaštiťuje proces plánování pracovního výkonu. Definuje konkrétní cíle a normy, které má pracovník za úkol plnit, potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, kterými by měl pracovník disponovat pro efektivní plnění pracovních úkolů, a v jaké oblasti je nutné zlepšení. Je popsán způsob měření a posuzování pracovního výkonu. Dále jsou zmíněny požadavky organizace na dodržování kvality poskytovaných služeb, výrobků, ale i týmové práce a rozvoje. Plán osobního rozvoje podporuje pracovníka, aby ve svém zájmu zvyšoval své schopnosti, dovednosti a znalosti, které využívá k efektivnímu plnění stanovených úkolů a cílů, a zároveň přispívá k celkovému výkonu organizace. Řízení pracovního výkonu v průběhu období je proces, který zajišťuje realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. Součástí je poskytování neustálé zpětné vazby na výkon zaměstnance, přizpůsobování stanovených cílů a řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Prozkoumání a posouzení pracovního výkonu je závěrečná fáze, která obsahuje formální vyhodnocení na základně dosažených výsledků, úspěchů i pochybení za sledované období. Výstupní data z hodnocení slouží k modifikaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. (Koubek, 2015, s. 205)

## 4.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je důležitý proces, který podává informace o dosaženém výkonu, splněných cílech a požadavcích, chování pracovníků a přistupování k rozvoji. Pro pracovníky plní funkci zpětné vazby o jejich působení v organizaci. Hodnotící systémy, které se zaměřují i na rozvoj a vzdělání, fungují jako efektivní motivační nástroj. Cílem hodnocení pracovního výkonu je zajistit vyšší úroveň schopností, dovedností, které přispívají k vyšší výkonnosti. (Kocianová, 2010, s. 140)

Hodnocení nejčastěji provádí přímý nadřízený pracovníka, který také vede hodnotící rozhovor, a s pracovníkem spolupracuje při stanovování potřebných zlepšení vycházející z hodnocení. Výhoda při hodnocení přímým nadřízeným spočívá v tom, že má přehled o celkovém výkonu pracovníka za období, jeho povinnostech a podmínkách pracovního prostředí, ve kterých pracuje. Nevýhoda může spočívat v zohlednění sympatií nebo nedostatku autority. Nevýhody může vyřešit zapojení nadřízeného vyšší úrovně, který kontroluje a schvaluje hodnocení, čímž je zajištěna řádnost a spravedlivost. (Koubek, 2015, s. 216)

Nejnovějším trendem dnešní doby je využívání sebehodnocení, které napomáhá při hodnotícím rozhovoru a slouží k porovnání více pohledů na pracovní výkon. Výsledek by měl sloužit pro rozvoj, zlepšení pracovních podmínek a ozvláštnění práce. Výhodou je eliminování interpersonálních vztahů, které mohou negativně působit na hodnocení. Při sebehodnocení si pracovník uvědomí požadavky na jeho práci, a při porovnání s plněním požadavků může být motivován ke zlepšení. Mezi hlavní nevýhodu patří neschopnost objektivního sebehodnocení, kdy výsledek neodpovídá skutečnému výkonu. Z tohoto důvodu by výsledky sebehodnocení neměly být východiskem pro závěrečné hodnocení, ale spíše plnit srovnávací funkci. (Koubek, 2015, s. 217)

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu může probíhat v různém časovém období i v různé formě.

Neformální hodnocení či průběžné hodnocení je zaměřeno na aktuální stav pracovníka a poskytnutí bezprostřední zpětné vazby ohledně pracovního výkonu. (Kocianová, 2010, s. 146)

Jedná se tedy o každodenní hodnocení plnění povinností a pracovního chování, ze kterého se většinou dále netvoří písemný zápis ani personální rozhodnutí. (Koubek, 2015, s. 208)

Formální neboli systematické hodnocení je realizováno v pravidelném intervalu (většinou půlročním nebo ročním), a hodnotí se podle předem stanovených kritérií. (Kocianová, 2010, s. 146)

Celý proces formálního hodnocení je standardizovaný, a probíhá podle předem stanoveného plánu. Výsledek hodnocení je zaznamenáván a ukládán do spisů pracovníků a slouží pro další personální činnosti. (Koubek, 2015, s. 208)

### Kritéria hodnocení

Každý pracovník je hodnocen podle různých kritérií. Záleží na pracovní pozici, pracovních podmínkách, ale i na účelu hodnocení. Kritéria zaměřená na pracovní výkon většinou slouží jako podklad při odměňování. Jestliže hlavním cílem hodnocení je podpora, rozvoj a motivace, kritéria spíše směřují na schopnosti a chování pracovníků. V praxi nejčastěji dochází ke kombinaci účelů hodnocení i stanovených kritérií. (Kocianová, 2010, s. 149)

Hodnotící kritéria by měla splňovat základní vlastnosti:

- Validita – kritérium musí měřit, to, co měřit má
- Objektivita – odlišní hodnotitelé musí vždy dojít ke stejnému výsledku

- Nezávislost – kritéria nesmí vycházet ze sebe sama ani ostatních kritérií
- Relevantnost – kritérium musí odpovídat pracovní pozici, schopnostem a nárokům
- Srozumitelnost a jednoznačnost
- Vhodný počet kritérií (Kocianová, 2010, s. 149)

Další rozdělení hodnotících kritérií může být následující:

- Výsledky – jedná se o množství práce a její kvality, realizovaných výsledků, spokojenost zákazníků apod.
- Chování – patří sem chování z pohledu pracovního (přijímání a plnění úkolů, dodržování pravidel a řádu, efektivní a hospodárný přístup) i sociálního (ochota a jednání s lidmi, udržování vztahů napříč organizací apod.).
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – zahrnují znalost práce, fyzickou a psychickou sílu, vzdělání, spolehlivost, samostatnost, loajalitu apod. (Koubek, 2015, s. 213)

## 5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší a nedůležitější personální činnosti. V minulosti se využívaly zejména odměny v peněžní formě (mzda, plat), které organizace poskytovala za vykonanou práci. V rámci moderního pojetí řízení lidských zdrojů se odměny výrazně rozšířily i o složku nepeněžní, která je zaměstnanci poskytována většinou nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale vyplývá přímo z pracovního vztahu, pracovní smlouvy apod. (Koubek, 2015, s. 283)

Správně sestavený odměňovací systém zaměstnanců musí vždy spravedlivě, nestranně a efektivně dokázat ocenit skutečný výkon a motivovat i stimulovat zaměstnance k dosahování očekávaného výsledku při budoucím výkonu práce. Pro zaměstnance odměny slouží jako prostředek na uspokojení vlastních potřeb a ekonomické zajištění. Celková struktura odměňovacího systému závisí na ekonomické situaci organizace a hospodářském výsledku. (Šikýř, 2014, s. 116)

Optimální odměňovací systém by měl plnit následující úkoly:

- Pozitivně ovlivňovat příchod nových zaměstnanců
- Udržovat počet i kvalitu pracovníků
- Odměňovat pracovníky za vynaložené úsilí a schopnosti při dosahování výsledků
- Zvyšovat konkurenceschopnost na trhu
- Charakter systému musí odpovídat velikosti a ekonomické situaci organizace
- Být přijat pracovníky
- Efektivně motivovat a stimulovat zaměstnance k požadovanému výkonu, zlepšování kvalifikace a rozvoje
- Splňovat právní předpisy a normy
- Kontrolovat náklady související s prací (Koubek, 2015, s. 285)

Pro zajištění správného fungování odměňovacího systému musí být stanoveny strategie a politika řízení, která je v souladu se strategickými cíli a potřebami organizace i zaměstnanců. Pro samotný odměňovací systém jsou stanoveny taktéž cíle, které by měl plnit. Spočívají v odměňování pracovníků podle skutečně vytvořených hodnot a splněných očekávání. Měl by podporovat rozvoj lidských zdrojů i kultury organizace, využívání

vysokého výkonu při dosahování stanovených cílů organizace. Cílem je také správné a jasné definování vhodného chování a očekávaných výsledků, které ovlivní výši odměn. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 428)

## 5.1 Složky odměňování

Organizace v dnešní době při procesu odměňování zaměstnanců mají široký výběr z možností odměn a jejich forem. Jak již bylo několikrát zmíněno, člověk má individuální potřeby a touhy, které se snaží uspokojit. Proto je důležité, aby se organizace nezaměřovala pouze na kvantitu odměn, ale i na jejich kvalitu, strukturu a vzájemný poměr obsažený v celkové odměně. Pro dosažení maximálního účinku a uspokojení potřeb všech pracovníků musí organizace vytvořit specifický systém, který individuálně využívá vhodné nástroje a přiměřené postupy. (Koubek, 2015, s. 284)

V současné době lze odměny rozdělit do tří forem, a to peněžní, nepeněžní a zaměstnanecké výhody. Výši a strukturu odměn může zaměstnanec obdržet podle náročnosti vykonávané práce, jeho schopností a dlouhodobých, ale i krátkodobých výsledků. (Šikýř, 2010, s. 124)

Pro doplnění faktorů, které ovlivňují odměny slouží seznam vytvořený mezinárodním úřadem práce a slouží pro organizace jako vodítko. Mezi hlavní faktory lze zařadit hospodaření se zdroji, řešení problémů, přesnost, odpovědnost, rizikovost práce, vytváření chyb a jejich dopad, komplexní přístup, stresové zatížení apod. (Koubek, 2015, s. 288)

### 5.1.1 Peněžní odměny

Jak již z názvu vyplývá, zaměstnanec je odměněn peněžní formou za svoji odvedou práci a vytvořené hodnoty, ale také je tato odměna určena pracovníkům, kteří se podíleli na přínosu ostatních lidí. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 422)

Peněžní odměny jsou v praxi, i přes moderní pojetí odměňování a široký výběr odměn, stále nejvyužívanější formou, zejména se řeší problematika platů a mezd. (Koubek, 2015, s. 285)

Peněžní odměny procházejí procesem řízení, který obsahuje:

- Stanovení peněžních odměn – proces stanovení výše peněžní odměny
- Řízení základních peněžních odměn – rozdělení práce na jednotlivé tarifní stupně podle struktury peněžních odměn



- Poskytování doplňkových peněžních odměn – rozšíření základní peněžní odměny podle schopností, dosaženého výkonu nebo délce zaměstnání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423)

Peněžní odměny lze využít k získávání kvalitnějších a přínosnějších zaměstnanců (třídící efekt) nebo k ovlivnění jejich úsilí a zájmu (pobídkový efekt). (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423)

Mezi základní a nejpoužívanější peněžní formy patří:

- Plat – poskytnuté peněžní plnění od státu a státních institucí z veřejných zdrojů za vykonanou práci
- Mzda – poskytnuté peněžní plnění od ostatních zaměstnavatelů za vykonanou práci (časová mzda, úkolová mzda)
- Provize – doplňková forma základní mzdy, která závisí na prodaném množství nebo poskytnutých službách (% z peněžního ukazatele)
- Prémie – jednorázový (za spolehlivost, docházku) nebo pravidelný (za kvalitu, výkonnost) doplněk úkolové nebo časové mzdy
- Osobní ohodnocení – doplňková mzdová forma určená procentem z mzdového tarifu, která je přidělována na základě systematického hodnocení pracovníků
- Podíly na výsledcích organizace – oceněný podíl zaměstnance na dosaženém hospodářském výsledku organizace
- Příplatky – poskytnuté za práci přesčas, v noci, o víkendu, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí (Šikýř, 2014, s. 117)

Peněžní odměny patří mezi významné faktory, které dokáží oslovit nové zaměstnance a udržet ty stávající. Pokud poptávka po práci převyšuje nabídku, tak organizace nabízí vyšší peněžní odměny, aby byla konkurenceschopná na trhu. Výše odměny také závisí na kvalitě a nepostradatelnosti klíčových zaměstnanců, které si organizace potřebuje udržet. Zároveň je důležité najít rovnováhu mezi konkurenceschopností a spravedlivostí. Peněžní odměny musí být uvnitř organizace nastaveny spravedlivě, aby pracovníci obdrželi adekvátní odměnu odpovídající jejich pracovnímu výkonu. V praxi existuje vážné riziko, že v důsledku vývoje trhu organizace prioritně upřednostní konkurenceschopnost

a spravedlivost považuje za vedlejší. Zaujetí takového postoje vede k odcizení zaměstnanců, rizika jejich ztráty a porušení zákonných povinností. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 429)

### 5.1.2 Nepeněžní odměny

Pomocí nepeněžních odměn dokáže organizace uspokojovat individuální potřeby svých zaměstnanců, které se vztahují k ocenění úspěchu, uznání, osobnímu rozvoji nebo pracovnímu prostředí, a zároveň vytvářet atraktivní pracovní místa, která zaměstnancům nabízí mnoho příležitostí pro pracovní i osobní rozvoj a pracovní prostředí vhodné k dosahování nejlepších výkonů. Nepeněžní odměny mohou působit na vnější motivaci pracovníka ve formě pochvaly, uznání apod., nebo na vnitřní motivaci jako pocit významu, nepostradatelnosti nebo důležitosti z vykonávané práce. Hlavním cílem je zaměstnanci zajistit lepší kvalitu pracovního života a vytvořit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423)

Výhoda nepeněžních odměn vychází z většinou nulové nákladovosti, například formální i neformální pochvaly, uznání a ocenění, motivující úkoly, individuální pracovní režim a pozitivní pracovní i osobní vztahy. Popřípadě se jedná o náklady, které pozitivně ovlivňují chod a výkon organizace (odborný rozvoj, vhodné pracovní prostředí) nebo nezbytně nutné, jako jsou náklady na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Šikýř, 2010, s. 124)

Nepeněžní odměny, které působí ze vnějšku na pracovníka mohou být vyjadřovány mnoha způsoby. Za účel vyjádření se může konat formální společenská akce, kde organizace veřejně oceňuje a uznává své pracovníky, avšak pro maximální účinnost nepeněžních odměn je důležité zaměstnanci neformálně a v tichosti vyjadřovat uznání, pochvaly a poděkování v rámci každodenního setkání za dobře odvedenou práci a naplněná očekávání. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442)

### 5.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či požitky nebo i benefity jsou pracovníkům poskytovány navíc k ostatním odměnám na základě toho, že pro danou organizaci pracují. Nejsou ovlivněny pracovním výkonem, ale lze je diferencovat podle pozice a funkce zaměstnance. Organizace nabízí zaměstnanecké výhody s cílem zajistit spokojenost a stabilitu pracovníků. Avšak aby tyto cíle byly naplněny, a zaměstnanecké výhody měly pozitivní vliv, je nutné se zajímat o ty výhody, které pracovníci preferují. Důležitou součástí je samotný proces informování zaměstnanců o množství a typech zaměstnaneckých výhod. Předávané informace musí být

srozumitelné, jasné a snadno pochopitelné, nejlépe adresně zaslané v písemné formě každému zaměstnanci. (Koubek, 2015, s. 319)

Pro společnost zpravidla tvoří zaměstnanecké výhody podstatnou část vynaložených nákladů spojené s odměňovacím systémem, proto je důležité k výhodám přistupovat adekvátně v závislosti na ekonomických podmínkách, zajistit jejich řízení, plánování a efektivní využívání. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442)

Ve srovnání s ostatními formami odměn zaměstnanecké výhody nemají přímý vliv na motivaci pracovníka, ale působí na míru spokojenosti, blahobyt a také ovlivňují postoje a stabilitu. Zaměstnanecké výhody se v každé organizaci liší v závislosti na strategických cílech, personální politice a ekonomické situaci. V České republice patří mezi nejposkytovanější výhody převážně výhody orientované krátkodobě, s tzv. okamžitým efektem, jako je příspěvek na stravování, více dovolené, příspěvky na sport, kulturu a rekreaci nebo poskytnutí automobilu i pro osobní účely apod. V současné době organizace začínají více využívat zaměstnanecké výhody ve formě komplexního outsourcingu. (Kocianová, 2010, s. 164)

Zaměstnanecké výhody lze rozlišit podle mnoha kritérií, mezi hlavní druhy patří:

- Výhody vztahující se k práci – pozitivně ovlivňují pracovní podmínky. Zahrnují příspěvky na stravování (stravenky, dotované stravování) a bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní volno (placená dovolená), vzdělávání a rozvoj (studijní volno, kurzy, semináře), příspěvek na dopravu apod.
- Pracovní pomůcky – využívané i pro osobní potřebu. Typickým příkladem je služební automobil, notebook a mobilní telefon k využívání i pro soukromé účely, příspěvek na oblékání, bydlení apod.
- Výhody osobní a sociální povahy – patří sem nadstandardní výhody pro zaměstnance, ale obvykle i pro jeho rodinu. Jedná se o nadstandardní zdravotní péči, rehabilitace, masáže, lázeňské pobyty, péče o děti, příspěvky na dovolenou a jiné aktivity, příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění, finanční výpomoc, nabídka vlastních služeb a produktů za zvýhodněné ceny apod. (Urban, 2017, s. 145)

Organizace může zaměstnanecké výhody rozdělit i podle způsobu poskytování na:

- Plošné – jedná se o výhody, které jsou poskytovány veškerým zaměstnancům, všichni je mohou dle potřeby využívat a nezáleží, jestli je o ně projeven zájem.

- Pružné – umožňují zaměstnancům volbu výhod podle aktuálních potřeb a preferencí. Zvolený balíček výhod je limitován finanční náročností, který je ovlivněn například pracovní pozicí a funkcí nebo dobou trvání pracovního poměru.
- Kombinace plošného a pružného poskytování – spočívá ve snížení administrativní zátěže, uspokojování individuálních potřeb se schopností flexibilního reagování na změny a poklesu nákladů za nevyužívané výhody. Organizace musí pravidelně zjišťovat potřeby zaměstnanců, přizpůsobovat se novým trendům a vytvářet konkurenceschopné zaměstnanecké benefity. (Urban, 2017, s. 146)

Organizace se musí zaměřit i na daňové aspekty poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které mohou být daňově uznatelným nebo neuznatelným nákladem, a také zda jsou osvobozeny či nikoliv od daně z příjmu FO ze závislé činnosti. (Urban, 2017, s. 147)

Z pohledu praxe mohou nastat tyto tři základní možnosti:

1. Daňově uznatelný náklad a osvobozena od daně z příjmu FO – tato možnost zahrnuje stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění.
2. Daňově neuznatelný náklad, avšak je osvobozena od daně z příjmu FO – jedná se o příspěvky na kulturní, sportovní apod., občerstvení na pracovišti, finanční půjčky atd.
3. Daňově neuznatelný náklad a není osvobozena od daně z příjmu FO – do této možnosti spadají benzínové karty, slevy na zboží a služby apod. (Urban, 2017, s. 147)

Častým nedostatkem zaměstnaneckých výhod bývá mechanické poskytování v důsledku daňového zvýhodnění, aniž by byl kladen důraz na potřeby zaměstnanců. I přes neprojevený zájem ze strany zaměstnanců, tyto výhody čerpají v závislosti na bezplatném získání, i když by preferovali jiný druh odměny. (Urban, 2017, s. 147)

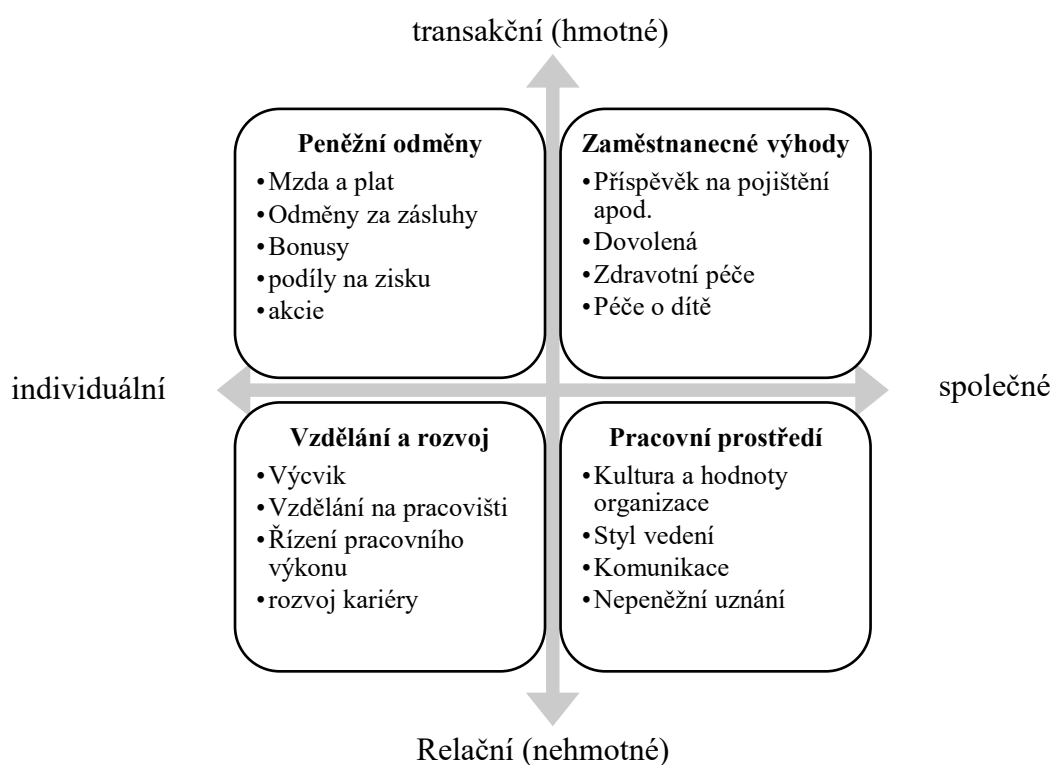
#### **5.1.4 Celková odměna**

Celková odměna představuje celistvý a sjednocený souhrn peněžních, nepeněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které organizace poskytuje svým zaměstnancům a zároveň vytváří atraktivní důvod potencionálním pracovníkům, proč právě pracovat pro danou organizaci. Jedná se o způsob řízení odměňování, který kombinuje všechny dostupné nástroje a složky odměňování a vytváří konzistentní celek, který zachovává význam peněžních odměn, ale zároveň zastává možnost poskytovat zaměstnancům i jiné zážitky,

které se vztahují na jejich pracovní prostředí (přímo z práce, ze stylu řízení apod.) nebo na rozvoj schopností a kariérní růst. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423)

Do celkové odměny lze zařadit:

- Transakční odměny – patří sem hmotné odměny, jako jsou základní a doplňkové peněžní odměny a zaměstnanecké výhody
- Relační (vztahové) odměny – zahrnují nehmotné odměny, například vzdělání a rozvoj, radost z práce, uznání a ocenění apod. (Kocianová, 2010, s. 161)



Obrázek 7 - Model celkové odměny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423)

Uvedený model slouží jako východisko při plánování a sestavování celkové odměny. Skládá se z matice se čtyřmi kvadranty. Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody se nachází v horních dvou kvadrantech a plní funkci získávání a stabilizování zaměstnanců. Vyznačují se možností jednoduchého napodobení a kopírování konkurencí. Vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí, tedy dolní dva kvadranty, nelze jednoduše napodobit ani zkopírovat a dokáží generovat výhody oproti konkurenci. Relační odměny zásadě ovlivňují hodnoty transakčních odměn, avšak pro zajištění efektivního účinku je nutné využívat spojení transakčních i relačních odměn. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 424)

## 6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o pracovníky spadá pod nezbytnou část moderního personálního řízení a organizace si začínají uvědomovat důležitost a hodnotu svých lidských zdrojů, tedy pracovníků. Zabývání se řádnou péčí vede k motivaci pracovníků, růstu jejich schopností a budování pozitivního vztahu k zaměstnavateli. (Koubek, 2015, s. 343)

Péči o pracovníky nelze jednoznačně definovat, avšak můžeme ji rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče – probíhá na základě stanovených zákonů, předpisů a kolektivních smluv vyšší úrovně.
- Smluvní péče – je vymezena kolektivní smlouvou uzavřenou na úrovni společnosti.
- Dobrovolná péče – vychází z personální politiky organizace, vlastní iniciativy a odlišuje společnost od konkurenčních organizací na trhu práce a vytváří konkurenční výhody. (Koubek, 2015, s. 343)

Péče o pracovníky je současně s odměňováním nejpodstatnější oblastí, která dělá rozdíly mezi jednotlivými organizacemi, slouží k jejich vzájemnému porovnávání a ovlivňuje zájem potencionálních pracovníků. Největší pozornost by organizace měla věnovat dobrovolné péči o zaměstnance, pomocí které se nejvíce odliší od ostatních a vytvoří originální a specifickou kulturu organizace. Existují tři druhy zájmů, které by organizace měla sledovat a na jejich základě stanovovat cíle. Jedná se o celospolečenský zájem, který se vztahuje k občanským právům, zdraví, sociálnímu rozvoji člověka, ale i ke společenskému míru a stabilitě. Dále následují individuální zájmy, kde hlavním cílem je uspokojení potřeb lidí. Třetí zájmy se týkají přímo zaměstnavatele, který má potřebu zajistit potřebný počet pracovníků, rozvíjet jejich osobnost i pracovní schopnosti, motivovat je k výkonu a spokojenosti, sjednotit individuální zájmy se zájmy organizace a vytvořit pozitivní pracovní vztah. Aby péče o zaměstnance v organizaci plnila správnou funkci, tedy získávala, motivovala a stabilizovala pracovníky, uspokojovala potřeby všech stran a přinášel jasné výhody, musí se k ní přistupovat jako k nástroji, není to cíl, ale způsob, jak cílů dosáhnout. (Koubek, 2015, s. 343)

### 6.1 Pracovní doba

Pracovní doba vymezuje délku a rozvržení časové využitelnosti zaměstnance i jeho volného času. Ovlivňuje míru uspokojování mimopracovních potřeb, osobních zájmů, určuje životní

způsob a také ovlivňuje zdraví. Jelikož je pracovní doba upravována zákonem, spadá pod povinnou péči o zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 344)

Zaměstnavatel má za úkol efektivně zabezpečit vykonávání požadované práce a umožnit zaměstnancům vytvořit ideální rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. (Šikýř, 2010, s. 155)

Pracovní doba je časový úsek, během kterého je zaměstnanec povinen vykonávat práci a povinnosti vycházející z pracovní smlouvy, popřípadě musí být přítomen na pracovišti a řádně připraven na výkon práce a plnění pokynů ze strany zaměstnavatele. (Šikýř, 2010, s. 155)

Doba odpočinku je zejména přestávka na jídlo, vydechnutí, pauza mezi směnami apod. Je to doba, která není dobou pracovní. (Šikýř, 2010, s. 155)

V zákoníků práce nalezneme tyto úpravy týkající se pracovní doby a doby odpočinku:

- Délka pracovní doby – současným trendem je využívat flexibilní délku pracovní doby. Jedná se o zkrácenou pracovní dobu (částečný pracovní úvazek) nebo smlouvu na roční počet odpracovaných hodin.
- Rozvržení pracovní doby – lze také využít flexibilní rozvržení a jedná se o pružnou (klouzavou) pracovní dobu. Patří sem sdílení pracovního místa nebo distanční práce.
- Přestávka v práci a bezpečností přestávka
- Doba odpočinku
- Práce přesčas
- Práce v noci (Kocianová, 2010, s. 178)

V současné době, ovlivněné krizí covid-19, se častěji využívá distanční způsob práce, který zaměstnanci umožňuje vykonávat práci mimo pracoviště organizace, zejména doma. Výhodou je možné snížení provozních nákladů, zlepšení produktivity a zvýšení pracovní využitelnosti zaměstnanců. Pro zaměstnance spočívá výhoda v snížení cestovních nákladů, vytváření vlastních časových plánů, ale zejména snížení strachu a obav ze ztráty pracovního místa nebo z rizika nakažení. (Šikýř, 2014, s. 140)

## 6.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí lze definovat jako soubor všech materiálních podmínek či okolí pracovníka, ve kterém vykonává pracovní činnost. Mezi hlavní podmínky patří stroje a zařízení, vybavení pracoviště, materiál, ochranné pomůcky, stavební řešení apod., ale i společenské podmínky na pracovišti. Pracovní prostředí vytváří fyzikální, chemické, biologické a sociálně psychologické faktory, které působí a ovlivňují pracovníka při výkonu jeho práce. Cílem je zajistit bezpečné pracovní prostředí snadné na adaptaci, které pozitivně přispívá k pracovní pohodě, klidu a spokojenosti, zdravotnímu stavu pracovníka a udržování přátelských vztahů. (Koubek, 2015, s. 353)

Organizace, respektive její personální manažeři se obvykle zaměřují na tři základní podmínky práce. V rámci prostorového uspořádání pracoviště se klade největší důraz na ergonomii a možnost individuálního přizpůsobení pracovní plochy, sedadla či obrazovky a klávesnice. Fyzikální podmínky práce patří mezi měřitelné podmínky, které mají za úkol zajistit ochranu zdraví pracovníka prostřednictvím hygienických předpisů a vyrovnané duševní rozpoložení. Třetí oblastí jsou sociálně psychologické podmínky práce, které ovlivňují pracovní vztahy a atmosféru na pracovišti, ale také určují rozložení pracovníku, míru spolupráce a zda práci vykonávat ve sdíleném prostoru nebo izolaci. Společným znakem všech podmínek je zajištění maximální bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníka. (Koubek, 2015, s. 353)

### Prostorové řešení pracoviště

- Pracovní poloha – vhodná pracovní poloha a její pravidelné střídání, zejména při jednostranné zátěži.
- Zorné podmínky – optimální podmínky podle zrakové náročnosti práce a individuální zrakové kondici pracovníka.
- Výška pracovní plochy – přizpůsobitelné nastavení plochy podle postavy pracovníka a zrakové náročnosti.
- Pohybové prostory – optimální manipulační prostor a efektivní rozmístění pracovního vybavení.
- Přístup na pracoviště – pohodlné a rozměrově odpovídající přístupové cesty, s co nejnižším rizikem vzniku úrazu. (Koubek, 2015, s. 353)



### Fyzikální podmínky práce

- Mikroklimatické podmínky – optimální tepelná rovnováha a stabilní výše tělesné teploty, proudění a výměna čistého vzduchu odpovídající vykonávané práci a její fyzické náročnosti, vhodná výše relativní vlhkosti.
- Barevná úprava pracoviště – využití barev pro bezpečnostní označení a signalizaci, usnadnění orientace a upoutání pozornosti, ovlivnění psychiky člověka, vzhledové a designové zlepšení prostředí.
- Osvětlení – nejvhodnějším způsobem je osvětlení pomocí denního světla. Další možností je umělé nebo kombinace denního a umělého světla. Kvalitu určuje množství světla dopadající na danou plochu – intenzita osvětlení, poměr minimální a průměrné osvětlenosti dané plochy – rovnoměrnost osvětlení, rozložení jasu, směr svitu světelných zdrojů a oslnění, barva světla apod. (Šikýř, 2014, s. 140)
- Hluk – eliminování nepříjemného, rušivého nebo škodlivého hluku. Hluk se posuzuje podle jeho hladiny a frekvence, délky působení a periodicity. (Koubek, 2015, s. 354)

Tvorba pracovního prostředí vychází z výše uvedených podmínek, avšak nejdůležitější povinností, kterou organizace musí splnit je dodržování příslušných předpisů, zákonů, nařízení vlády a vyhlášek. (Šikýř, 2014, s. 140)

### **6.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání funguje jako prostředek rozvoje, jehož výsledky zaměstnanec uplatní v rámci své pracovní činnosti. Vzdělávání je proces zaměřený na zvyšování efektivnosti zaměstnanců a celé organizace, pomocí kterého zaměstnanci rozšiřují své vědomosti, dovednosti a postoje, které pozitivně ovlivňují pracovní výkon, osobní a pracovní růst. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 192)

Rozvoj je dlouhodobý až celoživotní systematický proces, prostřednictvím kterého se zaměstnanec učí a rozvíjí nové schopnosti, dovednosti a chování nad rámec požadavků současného pracovního místa s cílem vytvořit flexibilního člověka s vysokou mírou pracovního potenciálu a zvýšit jeho uplatnitelnost v organizaci i na trhu práce. (Šikýř, 2014, s. 125)

Věnování se vzdělání a rozvoji zaměstnanců patří mezi důležité činnosti, které dokáží ovlivnit celkový úspěch a konkurenceschopnost celé společnosti. Konkrétními důvody, proč

by se každá organizace měla zaměřit na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců jsou následující:

- Neustále vznikají nové technologie, poznatky a trendy, na které je potřeba flexibilně reagovat, využít je jako příležitost a přizpůsobit schopnosti, dovednosti apod.
- Vytvářející se lidské potřeby a požadavky organizace, na které se nutné pružně reagovat
- Přizpůsobování se organizačním změnám a změnám podnikatelského prostředí
- Zvyšování kvality výrobku a poskytovaných služeb
- Globalizace, pohybování se a komunikování v mezinárodním prostředí
- Neustálý tlak na snižování nákladů a efektivnějšího využívání zařízení a technologií
- Růst kvality života a zvyšování potřeby lidí se vzdělávat
- Budování dobrého jména organizace a vytváření příznivého a stabilního pracovního prostředí (Koubek, 2015, s. 253)

Za účelem vytvoření fungujícího systému s nepřetržitým procesem vzdělávání a rozvoje a s maximálním žádoucím účinkem musí organizace postupovat a vycházet ze skutečných požadavků a potřeb zaměstnanců na zvýšení kvalifikace a zároveň sledovat přínosy jednotlivých metod vzdělávání a rozvoje. Organizace by měla neustále podporovat iniciativu zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje a zároveň jim poskytovat jistotu, že nově dosažené schopnosti aktivně využijí při výkonu pracovní činnosti a budou mít značný vliv na kariérní růst. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 195)

Při realizaci vzdělávání je nutné správně zvolit metody vzdělávání, které korespondují se stanoveným cílem, cílovou skupinou účastníků a obsahem. Rozdíl u jednotlivých metod lze posoudit i z pohledu nákladové náročnosti. (Šikýř, 2014, s. 127)

Rozlišují se tyto metody realizace:

#### Vzdělávání na pracovišti

- Instruktaž při výkonu – sledování zkušeného školitele a napodobování předváděného výkonu práce. Jedná se o vhodnou a rychlou variantu pro zaškolení a zaučení.

- Asistování – příprava k nezávislému výkonu sjednané práce prostřednictvím asistování zkušenému školiteli. Výhoda – dokonalá příprava na samostatnost. Nevýhoda – riziko přivlastnění si nežádoucích návyků školitele.
- Rotace práce – rozšíření kvalifikace a zvýšení flexibility zaměstnance pomocí střídání pracovních míst s různými požadavky a pracovními podmínkami.
- Koučink – vzdělávání koučem, který pracovníka řídí, usměrňuje a podněcuje ke správnému chování a efektivnímu výkonu práce.
- Mentoring – vzdělání mentorem, který radí a předává vlastní zkušenosti potřebné ke správnému chování a výkonu požadované práce. (Šikýř, 2014, s. 127)

Vzdělávání na pracovišti nejčastěji probíhá individuálně během pracovní doby přímo na pracovním místě zaměstnance. (Šikýř, 2014, s. 127)

#### Vzdělávání mimo pracoviště

- Přednáška – rychlé předání znalostí a schopností školitele účastníkům. Nevýhoda – pasivní vzdělávání, riziko snížení motivace.
- Seminář – Výklad a diskuze mezi školitelem a účastníky. Výhody – aktivní vzdělávání a růst motivace.
- Případová studie – hledání vhodných řešení modelového nebo reálného problému a osvojení si skupinové práce. Výhody – rozvoj analytického a systematického myšlení.
- Outdoorové aktivity – rozvoj přirozených schopností (rozhodování, organizování, komunikace, spolupráce apod.), v rámci vykonávání sportovních aktivit, které následně uplatní při výkonu pracovní činnosti.
- E-learning – elektronické vzdělávání, kde školitel je nahrazen informační a komunikační technologií. Výhody – atraktivní a názorné vzdělávání, vlastní řízení samostudia. Nevýhody – náklady na pořízení a zajištění hardwaru a softwaru, nutná znalost v oblasti technologií a jejich používání. (Šikýř, 2014, s. 127)

Vzdělávání mimo pracoviště převážně cílí na větší skupinu lidí a probíhá mimo pracovní místo nebo i mimo prostory organizace. (Šikýř, 2014, s. 127)

### 6.3.1 Zvyšování úrovně kompetencí

Základním předpokladem pro rozvoj je přehled manažera o úrovni kompetencí pracovníků ve společnosti. Manažer musí být schopen přizpůsobovat styl řízení podle jednotlivých úrovní kompetencí a plánu rozvoje pracovníka. Nemělo by docházet k příliš častému a bezdůvodnému měnění stylů řízení, protože takové počínání může v zaměstnancích vyvolat frustraci, zklamání a manažer ztratí svou důvěryhodnost. Existují čtyři typy řídicího chování, které se odvíjí od rozvojové fáze pracovníka. Prvním stylem je instruování, které by měl manažer využívat při rozvoji a řízení začátečníků. V další fázi rozvoje přichází na řadu trénování, pomocí kterého manažer řídí a podporuje zklamaného pracovníka. Třetí fáze je zaměřena na motivování, kdy nadřízený především podporuje pracovníky, kteří mají nějaké pochyby. Finální a posledním stylem řízení je delegování, které je uplatňováno na již zralé pracovníky, které je potřeba brát jako rovnocenné. (Kubátová, 2012, s. 106)

## 7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části jsem se zabýval tématy, které souvisí s motivačním systémem společnosti. Jednalo se o motivaci, stimulaci, kompetenční modely, řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců a péči o zaměstnance.

V rámci první kapitoly je vysvětlena motivace – tedy snaha ovlivnit zaměstnance vnitřními podněty (motivy) tak, aby mu vykonávaná práce přinášela potěšení a uspokojovala jeho potřeby. Souvisejícím pojmem je stimulace. Jedná se o proces působení na zaměstnance prostřednictvím vnějších podnětů (stimulů), za účelem dosáhnout požadovaného chování a pracovního výkonu. Stimulací lze působit na motivaci pouze krátkodobě.

V rámci motivace jsem zmínil nejznámější teorie motivace na základě potřeb. Hlavními představiteli jsou Maslow, McClallend nebo Alderfer. Společným základem je rozdělení potřeb do různých kategorií, které se v závislosti na osobním a pracovním rozvoji snaží jedinec uspokojit. Ke kapitole lze přistupovat jako k souhrnu, který může posloužit k inspiraci při vytváření motivačních nástrojů a motivačních systémů.

Třetí kapitola je zaměřena na nové pojetí managementu – řízení podle kompetencí. Pojem kompetence v rámci kapitoly lze definovat jako schopnost nebo dovednost vykonávat určitou kvalifikovanou činnost. Dále se věnuji kompetenčním modelům, což je souhrn kompetencí, které zaměstnanec potřebuje k efektivnímu vykonávání práce. Součástí modelů je měření úrovně kompetencí, které pracovník dosahuje. Existuje více metod, mezi hlavní jsem zařadil analogové metody (skupinové cvičení, případová studie), analytické metody (motivační dotazníky, zájmové dotazníky) a 360° zpětná vazba, která poskytuje souhrnné hodnocení o pracovníkovi.

Řízení lidských zdrojů patří k hlavním činnostem personálního útvaru. Cílem je vytvářet pracovní místa přímo na míru zaměstnancům. Souvisejícím tématem je řízení pracovního výkonu, které lze chápat jako přirozený proces. Pojem nesouvisí pouze s pracovní činností, ale popisuje celkové vystupování, chování zaměstnanců a udržování mezilidských vztahů. Dosažený výkon zaměstnanců je nutné hodnotit podle kritérií a na základě výsledků se zaměřit na oblasti, které je potřeba zlepšit.

Pátá kapitola se zabývá odměňováním zaměstnanců a zmiňuji zde složky odměňování, které jsou v současné době nejvyužívanější. Jedná se o peněžní odměny (plat, mzda, provize, prémie), nepeněžní odměny (pochvala, uznání, zajištění rozvoje a vhodného pracovního

prostředí) a zaměstnanecké výhody (stravenky, služební automobil pro soukromé účely, příspěvky na kulturní a sportovní akce).

Poslední kapitolou je péče o zaměstnance, která je důležitou součástí personálního řízení. Lidé patří k nejhodnotnějšímu zdroji organizace, a proto je nutné o ně pečovat. Samotná péče dokáže vytvořit konkurenční výhody a odlišit organizaci od ostatních. Jedná se o pracovní dobu (ideální rovnováha mezi pracovním a osobním životem), pracovní prostředí (vhodné prostorové řešení, fyzikální a sociálně psychologické podmínky práce), vzdělání a rozvoj zaměstnanců (vzdělání pro pracovní činnost a osobní rozvoj nad rámec pracovní činnosti).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost Schmidt + Clemens GmbH + Co. KG byla založena v roce 1879 za účelem obchodování s ocelí ve Frankfurtu nad Mohanem. Dnes skupina společností působí v celosvětovém měřítku. Jedná se o vysoce výkonný rodinný podnik, který se pyšní 140letou tradicí a s důvěrou se dívá do budoucnosti. Podnik zastupuje vysoce kvalitní řešení speciální oceli, ať už se jedná o odstředivé lití, statické lití, ztracené lití nebo výkovky. V dnešní době zaměstnává 1025 zaměstnanců po celém světě. Zná své silné stránky, neustále na nich staví a využívá je ke konkrétnímu prospěchu jejich zákazníků. Hodnoty jsou základem všeho, co dělají. To zahrnuje vedení vztahů se zákazníky v partnerském duchu a spolupráce ve stylu personálního managementu, dále ctí další hodnoty, jako je čestnost, odpovědnost, úcta a tolerance. Schopnost jednat, fungovat samostatně a na vlastní odpovědnost dělá ze SCHMIDT + CLEMENS GROUP rychle reagujícího a spolehlivého partnera pro zákazníky. (Interní materiály společnosti)

Skupina Schmidt + Clemens je aktivní na mezinárodní scéně. Kromě německého sídla v Lindlaru-Kaiserau má S+C také výrobní závody ve Španělsku, České republice, Saúdské Arábii a Malajsii. Globální působení stabilizují tři společnosti zabývající se distribucí v USA, Indii a Brazílii v kombinaci s více než 30 komerčními agenturami. (Interní materiály společnosti)

### 8.1 S+C ALFANAMETAL s.r.o. Česká republika

Pobočka společnosti S+C v České republice byla založena v roce 1997. Nachází se v Tršicích. Aktuálně zaměstnává 117 zaměstnanců. V Tršicích se vyrábí vysoce kvalitní komponenty pro lití forem, například pro petrochemický a chemický průmysl, vodní elektrárny. Mezi hlavní činnosti firmy patří odlévání forem, mechanické lití a kontrola kvality. (Interní materiály společnosti)

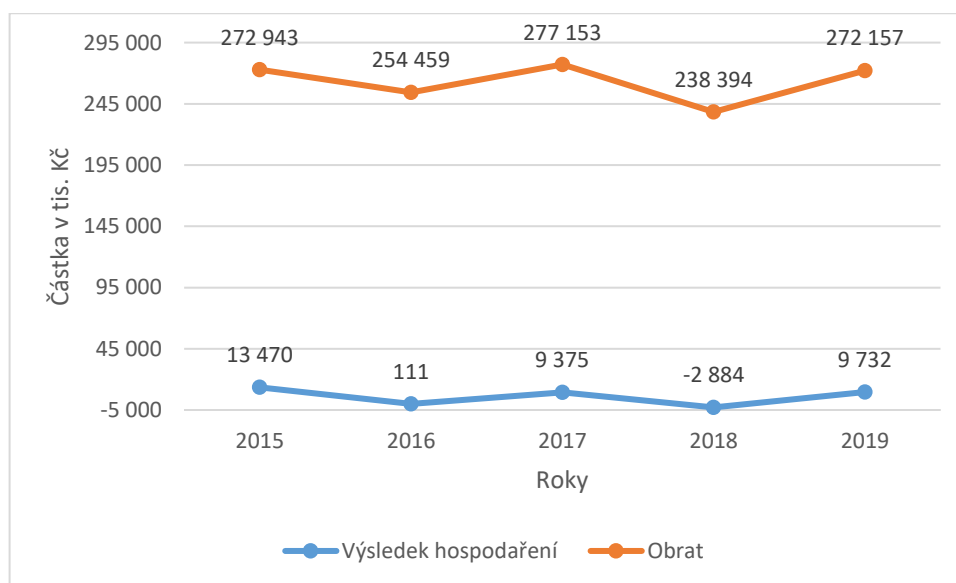
V následující tabulce je stručně shrnuto hospodaření firmy za posledních pět let. Obrat společnosti vykazuje stabilní vývoj a nedochází k nepravdělným výkyvům. Výši obratu firma udržuje v průměru okolo 260 mil. Kč. Naopak výsledek hospodaření každý rok firma vykazuje s velkými rozdíly. Mezi roky 2015 a 2016 došlo k poklesu zhruba o 13,5 mil. Kč. V roce 2017 firma vykazovala zisk 9,4 mil. Kč, avšak v následujícím roce opět přišel propad zhruba o 12 mil. Kč. Tato změna byla vyvolána hlavně z důvodu změny stavu zásob vlastní činnosti o 14 mil. Kč. V roce 2019 se firmě podařilo vygenerovat kladný výsledek hospodaření, a to ve výši 9,7 mil. Kč.



Tabulka 2 - Hospodaření firmy

Rok	Výsledek hospodaření po zdanění v tis. Kč	Obrat v tis. Kč
2015	13 470	272 943
2016	111	254 459
2017	9 375	277 153
2018	-2 884	238 394
2019	9 732	272 157

K účelu přehlednějšího zobrazení vývoje hospodářského výsledku po zdanění a obratu analyzované společnosti slouží graf uvedený níže.



Graf 1 - Vývoj hospodářského výsledku po zdanění a obratu

## 8.2 Organizační struktura společnosti

Společnost využívá liniovou organizační strukturu s vertikálním uspořádáním odpovědností. V čele společnosti stojí jednatel, který přímo zodpovídá ze manažerské pozice, IT administrátora a projektového manažera. Následně každý manažer nese zodpovědnost za odpovídající vedoucí pracovníky příslušných útvarů nebo přímo za podřízené pracovníky. Graficky znázorněné schéma organizační struktury je uvedeno v příloze číslo I.

### 8.3 Ambice 2020

Většina aktivit jsou zaměřeny na neustálé posilování vedoucí pozice na trhu a výborné reputace. Organizace je zavázána k podnikové kultuře, která se vyznačuje vzájemným respektem, úctou, otevřeností a poctivostí v oboustranném jednání na všech úrovních společnosti. Mezi klíčové faktory při dosahování těchto cílů patří dodržování hodnot, poslání a vizí. (Interní materiál společnosti)

### 8.4 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza patří mezi základní strategické nástroje zaměřené na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku. Název vychází z počátečních písmen anglických slov Strengths – Silné stránky, Weaknesses – Slabé stránky, Opportunities – Příležitosti a Threats – Hrozby.

#### Silné stránky

- Vysoká kvalita produktů
- Vlastní výzkum a vývoj
- Vysoce specializovaný materiál
- Dlouholetá tradice
- Stabilita

#### Slabé stránky

- Malá produktová diferenciac
- Nízká flexibilita
- Vyšší cena
- Závislost na nízkém počtu zákazníků
- Zvyšující se mzdové náklady

#### Příležitosti

- Rozšiřování trhu
- Zájem nových odběratelů
- Zájem nových obchodních partnerů

- Automatizace
- Robotizace

## Hrozby

Aktuálně spojené s Covid-19

- Špatná platební morálka zákazníků
- Problém se zásobováním a dopravou
- Omezení počtu pracovníků ze zahraničí
- Pozastavení větších investic ze strany zákazníků
- Riziko omezení provozu z důvodu nákazy u některých zaměstnanců

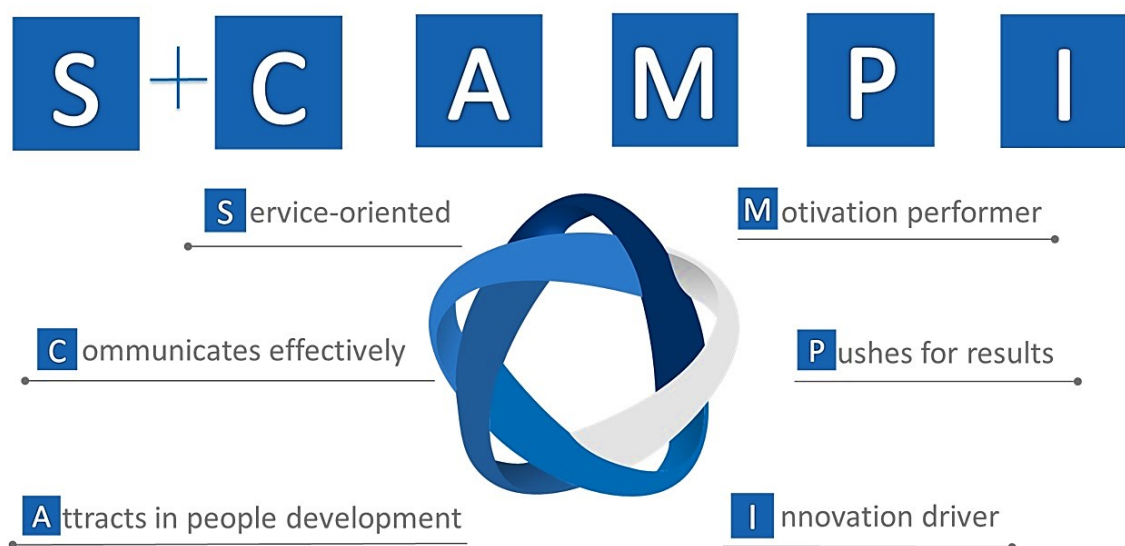
Mezi silné stránky společnosti patří zejména vlastní výzkum a vývoj, díky kterému je společnost schopna vyrábět originální a stále nové produkty ve vysoké kvalitě. Dokáže se přizpůsobovat trendům v odvětví a zároveň trendy vytvářet. K hlavní slabé stránce patří vyšší cena a zároveň závislost na nízkém počtu zákazníků. Tato kombinace může být riziková, protože i při menším poklesu odběru dochází k značnému úbytku peněžních příjmů. Mezi hlavní příležitosti se řadí získání nových zákazníků, kteří by mohli zvýšit platební morálku a stabilizovat finanční situaci podniku. Další příležitostí je automatizace, díky které by se zvýšila výrobní kapacita a možnost uspokojit větší počet zákazníků. Největší hrozby z pohledu aktuální situace jsou spojené s Covid-19. Hlavní hrozbou jsou potíže s dopravou a zásobováním, zejména v důsledku vládních nařízení. Ke zhoršeným podmínkám se zásobování přispívá i vysoce specializovaný materiál, který firma dále zpracovává.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že by se firma měla zaměřit na získání nových zákazníků, zároveň podle potřeby zvýšit výrobní kapacitu, například robotizací nebo automatizací. V případě další krizové situace spojené s nákazou nebo podobným neočekávaným problémem, by firma měla začít využívat tuzemské zdroje, jak pro zásobování, tak i pro získávání pracovní síly.

## 9 CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Nový motivační systém byl ve společnosti S+C ALFANAMETAL vytvořen a zaveden v roce 2019. Nejprve byl využíván pouze v České republice. V roce 2020 se využití rozšířilo i do německé centrály a poboček, které jsou ve Španělsku a v Malajsii. Hlavním účelem je zjišťování plnění kompetencí a poskytování zpětné vazby o celkovém pracovním výkonu zaměstnanců. Na základě dat, získaných pomocí tohoto systému společnost následně finančně ohodnocuje své zaměstnance.

Systém S+CAMPI nahradil více dokumentů a vznikl jeden zdroj zaměřený na informace ohledně zaměstnanců a jejich pracovního i osobního vývoje. V letech před zavedením nového motivačního systému společnost využívala jako motivační/odměňovací nástroj 13. plat.



Obrázek 8 - S+CAMPI (Interní materiál společnosti)

### 9.1 S+CAMPI

Komplexní systém S+CAMPI patří mezi základní pilíř, ze kterého vychází další kroky organizace, zejména manažerské audity, pokyny, pravidla a poskytování zpětné vazby. Mezi hlavní a nejdůležitější přínosy patří systematické a snadno pochopitelné vedení v souladu se stanovenými ambicemi a cíli společnosti. V dlouhodobém časovém horizontu systém aktivně napomáhá k dosahování úspěchů a růstu společnosti.

Jedná se o souhrn všech kompetencí, které by měl zaměstnanec na kancelářské pozici, viz. organizační struktura, s přehledem zvládat a přispívat svým pracovním výkonem

k dosahování stanoveným cílům organizace. Zároveň je kladen důraz na spokojenost zaměstnance a podpora v dosahování i jeho osobních cílů a úspěchů.

Implementace zmiňovaného systému do analyzované firmy proběhla ve formě tréninkového kurzu, který byl vytvořen pro všech pobočky společnosti. Počáteční náklady tvořily pouze nepřímě náklady ve formě mzdových nákladů. První fáze měla stanoven termín do 31. 12. 2019 a zahrnovala výše zmiňovaný kurz a informační schůzky. Na české pobočce S+C ALFANAMETAL s.r.o. první fáze proběhla 10. 10. 2019. Druhá fáze je zaměřena na sběr dat a zjišťování úrovně kompetencí S+CAMPI. Termín pro druhou fázi byl stanoven od 1. 1. 2020 do 30. 5. 2020. Třetí fáze obsahuje zhodnocení a shrnutí dosáhnutých výsledků. Termín byl stanoven od 1. 6. 2020 do 30. 7. 2020. U čtvrté fáze byl termín určen od 1. 8. 2020 do 31. 8. 2020. Cílem je shromáždění hodnocení od personálních manažerů daných poboček. Poslední fáze je zaměřena na analýzu dalšího školení a v případě potřeby zvážení využití externího školitele. Termín páté fáze byl stanoven od 1. 9. 2020 do 31. 10. 2020. Po absolvování školení a plánu rozvoje se očekává úplné porozumění systému S+CAMPI a využívání ho pro vlastní prospěch i pro prospěch celé společnosti. Konkrétní finanční přínos nelze přímo vyjádřit, měl by se však v následujících letech nepřímo pozitivně projevit v hospodářském výsledku firmy.

Kurz začíná představením systému, popsáním jednotlivých částí a zmíněním očekávaných přínosů pro zaměstnance i firmu. Právě tyto přínosy a výhody jsou rozděleny do tří oblastí.

#### Přínosy pro zaměstnance

- Plná srozumitelnost požadovaného chování
- Poskytnutí „návodu k úspěchu“
- Spravedlivost, protože všichni zaměstnanci jsou měřeni stejným způsobem

#### Přínosy pro vedoucí pracovníky

- Důsledný přístup k hodnocení chování zaměstnanců
- Jasně pokyny, jak vést lidi podle efektivního modelu vedení

#### Přínosy pro společnost S+C

- Souhrnný přístup k tomu, jak se chovat a jak obchodovat
- Zajištění, aby vedoucí přispívali k ambicím a hodnotám společnosti
- Vytváření originální kultury

Kurz je rozdělen do dvou částí, každá část obsahuje týmové úkoly a diskuze na dané téma. První část je zaměřena na pozorování a identifikování. Součástí jsou tři případové studie, na základě, kterých zaměstnanci získávají data o tom, co lidé dělají a říkají a porovnávají je s chování a kompetencemi S+CAMPI. Druhá část tréninkového kurzu obsahuje přiřazování a přizpůsobování. Zaměstnanci mají za úkol přiřadit popsané osobě správnou úroveň výkonnosti, a zajistit přizpůsobením stabilní a bezchybnou výkonnost pro různé lidi podle jejich individuálních schopností. Součástí druhé části je vytvoření zpětné vazby zaměstnance s využitím podkladů S+CAMPI.

### **9.1.1 Orientace na služby/zákazníky**

Kompetence popisuje přístup, který zaměstnanec zaujímá vůči interním i externím partnerům. Přitom soustředí pozornost na druhou osobu, klade důraz na zájmy její i jejího protějšku a plní stále rostoucí očekávání či požadavky. Vytváří se tak trvale udržitelné vztahy se zákazníky.

Základem správného chování je jednání férovým způsobem. Dále se od zaměstnance očekává, že klade spokojenost a obchodní potřeby na stejnou úroveň a bere na ně ohled. Proaktivně předvídá potřeby zákazníků a propojuje je s cíli firmy. Hledá komplexní řešení, které uspokojí všechny strany. Aktivně zapojuje zákazníky do svých aktivit, čímž je interně, a v případě, že je to relevantní, i externě uznáván jako kompetentní a spolehlivý obchodní partner.

### **9.1.2 Efektivní komunikace**

Kompetence představuje schopnost zaměstnance efektivně, účelně a z vlastní iniciativy komunikovat s ostatními. Obvykle to vyžaduje ovládat dovednost aktivního naslouchání, otevřenosti, uctivosti a upřímné komunikace. Samozřejmostí je zohlednění kulturních rozdílů, stejně jako různých typů komunikace.

Od zaměstnance se očekává, že aktivně naslouchá svému protějšku, otevřeně a s respektem řeší včas kritické otázky. Vhodně přizpůsobuje komunikační styly s ohledem na situaci, cílové skupiny a jiné kultury. Prostřednictvím komunikace dokáže pozitivně přispět k rozvíjení nápadů a myšlenek ostatních. Na všech úrovních hierarchie udržuje nepřetržitou, respektující a pravdivou výměnu informací.

### 9.1.3 Zájem o rozvoj lidí

Kompetence popisuje způsob, jakým se zaměstnanec sám neustále rozvíjí a jak rozvíjí své okolí. To zahrnuje analýzu potřeb zaměstnanců, přímou komunikaci o očekávání a potenciálu. Důležitým prvkem je nepřetržité poskytování zpětné vazby. Dochází k zohlednění osobních i firemních cílů.

K primárním aktivitám patří poskytování včasné, konstruktivní a strukturované zpětné vazby týkající se chování a výkonu. Dále také poskytování zdrojů a prostředků k zajištění nepřetržitého a účelově zaměřeného rozvoje. Vedoucí v rámci týmu cíleným a komplexním způsobem vytváří kompetence tak, aby zajistil chod oddělení i bez své přítomnosti. Rozvoj je vnímán jako prvořadý úkol a vedoucí proaktivně nabízí pomoc jako kouč nebo mentor.

### 9.1.4 Výkon prostřednictvím motivace

Kompetence popisuje způsob, jakým zaměstnanec motivuje ostatní k výkonu. To znamená, že požadavky jsou kladeny a podpora je poskytnuta na základě individuálních potřeb jednotlivců, díky čemuž jsou motivováni k dosahování maximálního výkonu.

Základem je oceňování dosažených úspěchů. Rozvíjení situačních a osobních motivačních pobídek. Zajištění, aby jednotlivci a týmy pochopili dopad svých výkonů a vytvoření zájmu ke splnění úkolu. Vedoucí pracovník by měl projevovat entuziasmus pro dokončení úkolů, čímž je předáván podnět k aktivitě. Podstatou je vytváření důvěrné a pozitivní atmosféry, ve které probíhají konstruktivní diskuze o zkušenostech získaných z chyb. Celkovým cílem je vytvoření atraktivní a úspěšné budoucnosti.

### 9.1.5 Realizace cílů

Kompetence charakterizuje způsob, jakým zaměstnanec sděluje ostatním jasná očekávání, usiluje o dosahování výsledků a podněcuje ostatní, aby plnili své cíle. To zahrnuje stanovování náročných cílů, sledování pokroků a měření výsledků.

Úkolem je stanovování sobě i ostatním ambiciózní, náročné, ale realistické cíle. Uvědomování si zodpovědnosti za dosažení vlastních i společných cílů, a to i za obtížných podmínek. Usilování o dosažení nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých úspěchů. Průběžné analyzování procesů a potenciálních rizik pro včasné rozpoznání problémů a předejití neočekávaných situací. Zaměřování se na obchodní rizika, aby bylo možné realizovat firemní strategii a překračovat cíle.

### 9.1.6 Inovace

Kompetence charakterizuje způsob, jakým zaměstnanec neustále zkoumá procesy, struktury, produkty a sám sebe, aby trvale zlepšoval status quo. Tato kompetence navíc zahrnuje otevřenost novým věcem a zájem o to, aby se „staré“ věci dělaly jinak.

Mezi hlavní aktivity patří ukazování osobní odpovědnosti za neustálé zdokonalování sebe i společnosti. Podporování změn, aktivní práce s nimi a motivování ostatních k proaktivitě. Analyzování procesů a rozvíjení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých řešení. Přijímání potencionálních rizik a zkoušení inovací. Neustálé rozšiřování a vyvíjení kontaktů a sítí mimo S+C, které zajistí získávání nových nápadů a řešení. Zahrnování do rozvoje svých myšlenek aktuální trendy, strategické cíle firmy a vývoj trhu.



## 10 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Motivační systém S+CAMPI je hlavním východiskem pro řízení pracovního výkonu zaměstnanců analyzované společnosti. Jedná se o přesnou formulaci vystupování, dovedností a schopností, které by zaměstnanci měli ovládat, popřípadě aktivně přistupovat k jejich rozvoji.

Vyhodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců probíhá v půlročních intervalech. Přímý nadřízený zaměstnance vyplňuje formulář, ve kterém hodnotí zvládnutí a rozvíjení kompetencí systému S+CAMPI, odvedené výkony a splněné úkoly. Na základě zjištěných hodnot je zaměstnanci přidělen návrh na finanční ohodnocení.

### 10.1 Odpovědnosti

První část formuláře slouží k popisu a zhodnocení hlavních odpovědností souvisejících s pracovní pozicí. Hlavní odpovědnosti jsou především průběžné odpovědnosti týkající náplně pracovní pozice a specifikace pozice.

Přímý nadřízený vybírá z pěti možností hodnocení.

1. Vyhověl nad rámec
2. Částečně vyhověl nad rámec
3. Vyhověl
4. Částečně vyhověl, potřeba zlepšení
5. Nevyhověl

Navíc má nadřízený možnost doplnit hodnocení poznámkou.

### 10.2 Cíle

Tato sekce se zabývá individuálními průběžnými cíli zaměstnance a odráží se zde míra jeho úspěchu a očekávání pro tuto pracovní pozici. Cíle se mohou týkat odpovědností dané pracovní pozice nebo se mohou týkat specifických projektů a jiných iniciativ, které spadají pod výkon dané pozice. Každý zaměstnanec má v půlročním období stanoveno pět cílů.

Přímý nadřízený vybírá z pěti možností hodnocení.

1. Vyhověl nad rámec
2. Částečně vyhověl nad rámec

3. Vyhověl
4. Částečně vyhověl, potřeba zlepšení
5. Nevyhověl

Navíc má nadřizený možnost doplnit hodnocení poznámkou.

### **10.3 Zhodnocení kompetencí**

Kompetence jsou měřitelné charakteristiky zaměstnanců, ale i jejich chování. Jsou podmínkou pro efektivní výkon práce. Tyto kompetence jsou spojeny se strategií a reflektují taktéž hodnoty organizace v oblasti způsobu práce.

Přímý nadřízený vybírá ze čtyř možností hodnocení.

1. Mastery – Mistr v této oblasti, expert
2. High – Dovednosti na vysoké úrovni (v různých situacích jsou schopnosti a dovednosti na výborné úrovni)
3. Solid – Dovednosti na dobré úrovni (v některých situacích jsou schopnosti a dovednosti na výborné úrovni, v jiných jsou horší)
4. Needs Development – Potřeba zaškolení (v různých situacích je pozorováno, že zaměstnanec potřebuje další školení)

Navíc má nadřizený možnost doplnit hodnocení poznámkou.

#### **10.3.1 Odpovědnost/výkon práce**

Jedná se o kompetenci, která charakterizuje přístup k přebrání iniciativy v zadávání a dosahování cílů. Od zaměstnance se očekává dodržování termínů, podávání kvalitních výsledků a plnění závazků.

#### **10.3.2 Změna a inovace**

Zvládnutí této kompetence se rozumí, že zaměstnanec aktivně podporuje inovace, zapojuje do inovací nejen sebe, ale i ostatní. Je schopný najít, rozpoznat a realizovat příležitosti pro vylepšení každodenní práce a pracovního procesu.

### 10.3.3 Účinná komunikace

Jedná se o schopnost zaměstnance efektivně komunikovat s ostatními členy pracovního týmu. Aktivně přistupovat k řešení problémů v pracovním týmu a zároveň plnit dané cíle.

### 10.3.4 Respekt a spolupráce

Zaměstnanec by měl respektovat názory a příspěvky svých kolegů. Splnění této kompetence se rozumí, že zaměstnanec se k ostatním zaměstnancům chová s úctou a respektem. Snaží se o budování dobrých vztahů a spolupracuje s členy týmu.

## 10.4 Plán rozvoje

Hlavním cílem této sekce je u zaměstnanců zvýšit kompetence a efektivitu během nastávajícího období.

Zaměstnanec má jasně stanovený rozvíjený cíl. Datum, kdy plnění cíle začíná a datum, do kdy má být cíl splněn. Pro lepší pochopení je vysvětlen účel daného cíle. Pro zjednodušení a lepší naplánování plnění cíle jsou zaměstnanci popsány aktivity v rámci školení.

Přímý nadřízený vybírá z pěti možností hodnocení.

1. Vyhověl nad rámec
2. Částečně vyhověl nad rámec
3. Vyhověl
4. Částečně vyhověl, potřeba zlepšení
5. Nevyhověl

Navíc má nadřízený možnost doplnit hodnocení poznámkou.

## 10.5 Finální hodnocení

Celkové zhodnocení pracovního výkonu na konci období vedoucím. Přímý nadřízený navrhuje zaměstnanci finanční ohodnocení, v % z měsíčního platu, na základě celkového průběhu plnění zadaných kritérií.

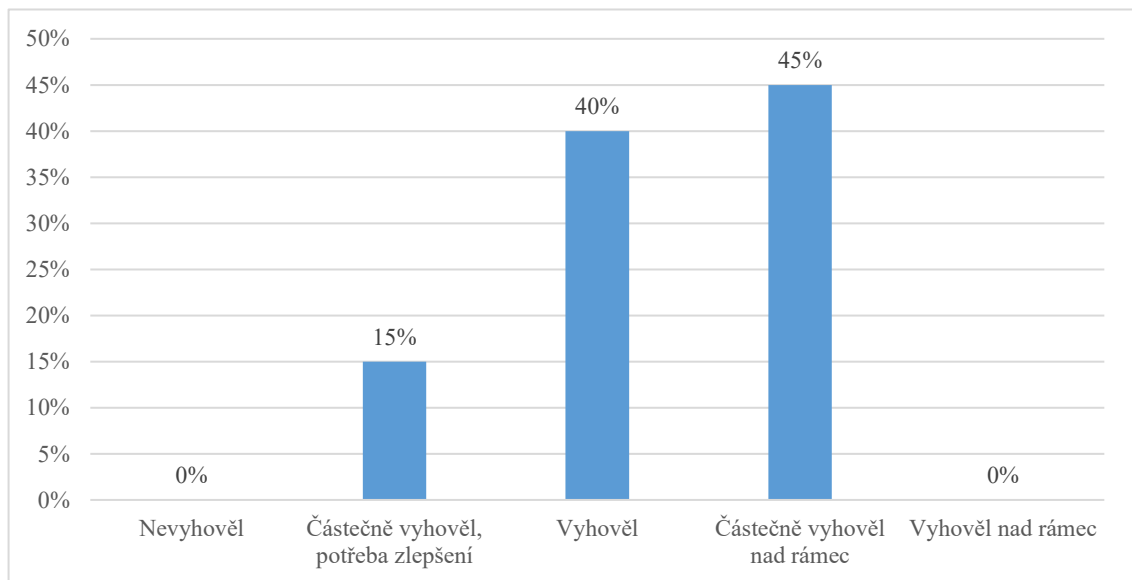
Přímý nadřízený vybírá z pěti možností hodnocení.

1. Vyhověl nad rámec – max 200%
2. Částečně vyhověl nad rámec – max 150%

3. Vyhověl – 100 %
4. Částečně vyhověl, potřeba zlepšení – max 50%
5. Nevyhověl – max 0%

První vyhodnocení proběhlo po prvním pololetí od zavedení systému S+CAMPI a bylo pro firmu klíčové, protože obsahovalo první náhled na funkčnost systému a zhodnocení schopnosti a výkonnosti zaměstnanců podle nově stanovených kritérií.

Výsledky vyhodnocení jsou uvedeny v grafu. Největší část zaměstnanců byla hodnocena kladně a byla zařazena do kategorie částečně vyhověl nad rámec. 40 % zaměstnanců obdrželo hodnocení vyhověl a 15 % zaměstnanců spadá do kategorie částečně vyhověl, potřeba zlepšení.



Graf 2 - Vyhodnocení výkonu zaměstnanců

## 11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Společnost S+C ALFANAMETAL v minulém roce zavedla systém řízení výkonu pro zaměstnance v kancelářích. V rámci zjednodušení i urychlení sběru dat byl zvolen online dotazník, který byl vytvořen pomocí Google formuláře. Společnost si přála dotazník vyplnit neanonymně, aby dále mohla konkrétně na jednotlivých oddělení s výsledky pracovat. Dotazníkové šetření se týkalo celkem 26 zaměstnanců z kanceláří, kteří se řízení výkonu přímo účastní. Dotazník se skládá z pěti sekcí a prostoru pro doplnění poznámek. Dvě otázky byly identifikační a dalších osmnáct otázek bylo uzavřených, respondenti vybírali ze škály, která nabízí čtyři možnosti. Sudá škála byla zvolena, protože téma dotazníku je součástí každodenní práce zaměstnanců a je velmi malá pravděpodobnost neutrálního postoje. Vynecháním střední hodnoty se eliminovala nerozhodnost a nezájem při vyplňování. Cílem bylo zhodnocení celého procesu řízení výkonu, zjištění, zda zaměstnanci rozumí kompetencím, úrovně spokojenosti zaměstnanců a jeho případného přínosu pro práci.

Dotazník byl mezi zaměstnance distribuován personálním manažerem pomocí e-mailu. K dispozici byl od 14. 5. 2020 do 19. 5. 2020. Počet odpovědí odpovídal celkové množině respondentů a návratnost dotazníku činila 100 %.

Stanovené výzkumné otázky

1. Výzkumná otázka – Zaměstnanci si jsou vědomi, jak jejich denní odpovědnosti přispívají k výkonu celé firmy.

Pro lepší pochopení a správný přístup zaměstnanců k plnění jejich denních odpovědností je důležité, aby věděli, jak přispívají k výkonu celé firmy. Zaměstnanci by měli dostávat pocit důležitosti a vidět konkrétní výsledky, na kterých se podíleli.

2. Výzkumná otázka – Zaměstnanci považují stanovené cíle za jasné a srozumitelné.

Pro plnění cílů je velmi důležité, aby formulace byla naprosto srozumitelná a pochopitelná pro všechny zaměstnance. Jen tak jsou pracovníci ochotni přijmout stanovené cíle a aktivně přistupovat k jejich plnění.

3. Výzkumná otázka – Zaměstnanci vnímají kompetenci „Výkon prostřednictvím motivace“ jako jasnou a srozumitelnou.

Tato kompetence je velmi důležitá pro vzájemné motivování pracovníků a ve většině případů nebude plnit očekávanou funkci, pokud i malý počet zaměstnanců správně nepochopí její

význam. Díky přiměřeně zvolené motivaci zaměstnanci podávají lepší pracovní výkon. Zároveň se vytváří vhodné pracovní prostředí a roste celková spokojenost.

4. Výzkumná otázka – Vedoucí pracovník pravidelně zaměstnanci poskytuje zpětnou vazbu k jejich výkonu.

Při výkonu práce může často nastat neshoda mezi očekáváním vedoucího a výsledky pracovníka. Proto je zpětná vazba velmi důležitá pro vyjasnění odlišností a zamezení vzniku dalších nesrovnalostí při budoucím výkonu práce.

## 11.1 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci analýzy dat byly vytvořeny grafy k jednotlivým otázkám, popsány a určeny procentuální podíly. Popřípadě byly výsledky zhodnoceny a navrhována zlepšení. Kompletní zhodnocení bude součástí následující kapitoly. V příloze č. III uvádím zdrojové tabulky, pro lepší přehlednost a kompletnost dat.

### 11.1.1 Oddělení

Společnost má celkem 12 oddělení, kterých se týká nově zavedený systém. Z celkového počtu zaměstnanců (117) se zúčastnilo 26. Největšího počtu odpovědí bylo dosaženo u oddělení obchodu (15,4 %) a technologie/nabídky (15,4 %). V příloze naleznete zdrojové tabulky s kompletními odpovědi.

Oddělení  
26 odpovědí

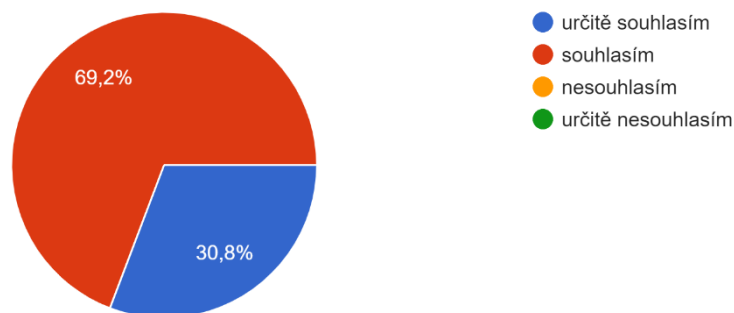


Graf 3 - Oddělení

### 11.1.2 Odpovědnosti

První otázka se zabývala srozumitelností stanovených odpovědností. Podle odpovědí lze usoudit, že zaměstnanci nemají s pochopením jejich odpovědností žádný problém. Odpověď určitě souhlasím vybralo 30,8 % respondentů a odpověď souhlasím 69,2 %.

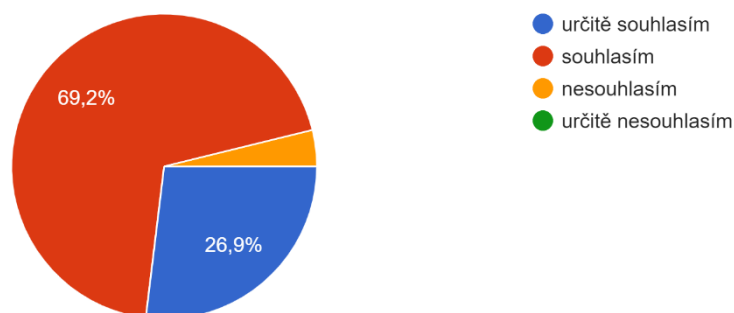
Stanovené odpovědnosti jsou mi jasné a srozumitelné.  
26 odpovědí



Graf 4 - Srozumitelnosti odpovědností

Druhá otázka směřovala na aktuálnost odpovědností a informovanost o změnách. Z grafu lze vyčíst, že 26,9 % zaměstnanců určitě souhlasí, 69,2 % souhlasí a 3,9 % nesouhlasí. Z dosažených výsledků lze říci, že zaměstnanci mají aktuální přehled o změnách a jejich informovanost je na velmi dobré úrovni.

Moje odpovědnosti jsou aktuální, pokud dojde ke změně, je to upraveno v novém období.  
26 odpovědí

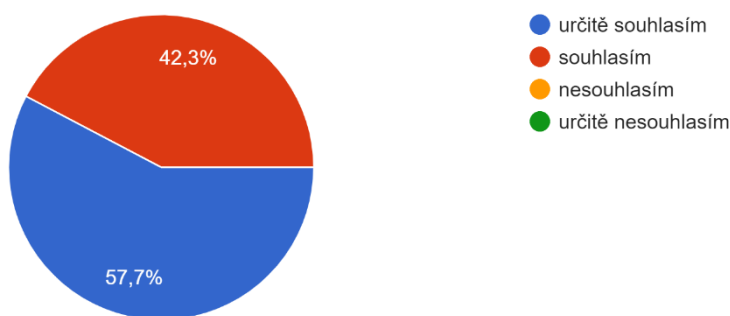


Graf 5 - Aktuálnosti odpovědností

Třetí otázka se vztahuje k uvědomění zaměstnanců a jejich přínosu k výkonu celé firmy prostřednictvím každodenní odpovědnosti. U této otázky převažuje odpověď určitě souhlasím s 57,7 %. Odpověď souhlasím vybralo 42,3 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, že míra uvědomění je na velmi vysoké úrovni a zaměstnanci mají vysoký potenciál přispívat k lepšímu výkonu firmy.

Jsem si vědom, jak moje denní odpovědnosti přispívají k výkonu celé firmy.

26 odpovědí

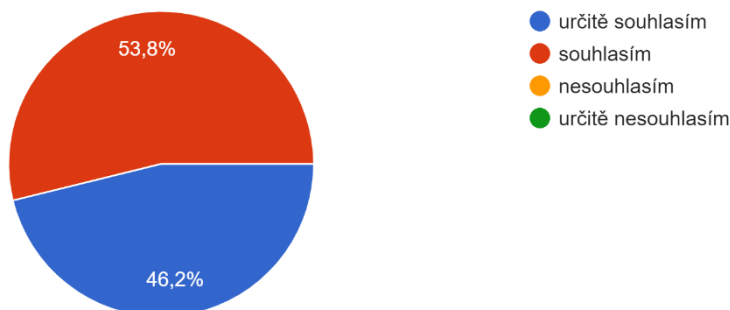


Graf 6 - Vědomí o přínosu

Čtvrtá a zároveň poslední otázka ohledně odpovědnosti se týká prodiskutování odpovědností společně s vedoucím pracovníkem. Kladné odpovědi potvrzují, že zaměstnanci nemají žádný zásadní problém s jejich odpovědnostmi. Velkou zásluhu na pozitivním ohlasu jistě mají vedoucí pracovníci, kteří možné nesrovnalosti a nepochopení dokáží eliminovat. Odpověď určitě souhlasím vybralo 46,2 % a odpověď souhlasím 53,8 % respondentů.

Moje odpovědnosti jsou prodiskutovány společně s vedoucím pracovníkem.

26 odpovědí



Graf 7 - Diskutování odpovědností

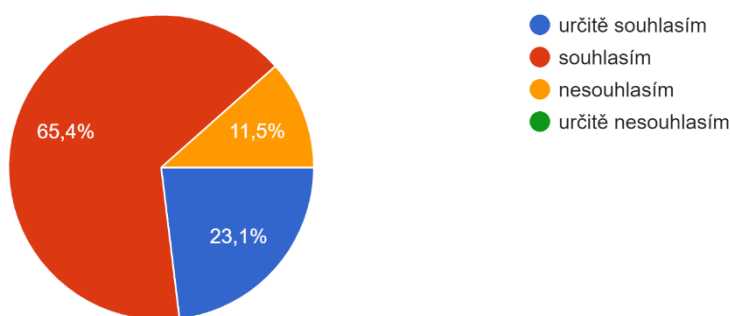


### 11.1.3 Cíle

První otázka ze sekce cílů se vztahuje na jejich srozumitelnost. Odpověď určitě souhlasím vybralo 23,1 % zaměstnanců. Možnost souhlasím 65,4 % a nesouhlasím 11,5 % zaměstnanců. Z odpovědí vyplývá, že nezanedbatelné množství respondentů stanovené cíle nepovažuje za srozumitelné. Firma má zde určitě prostor pro zlepšení.

Moje stanovené cíle jsou mi jasné a srozumitelné.

26 odpovědí

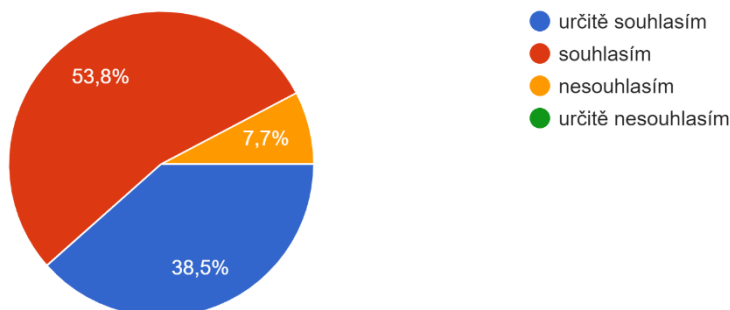


Graf 8 - Srozumitelnosti stanovených cílů

Druhá otázka na spolupráci zaměstnance se svým vedoucím pracovníkem při nastavování cílů. Možnost určitě souhlasím vybralo 38,5 % respondentů, souhlasím 53,8 % a 2 respondenti, tedy 7,7 % nesouhlasili. Jedná se o dvě různá oddělení, kde lze vyskytnutý problém řešit individuálně.

Při nastavování mých cílů na tom spolupracuji se svým vedoucím pracovníkem.

26 odpovědí

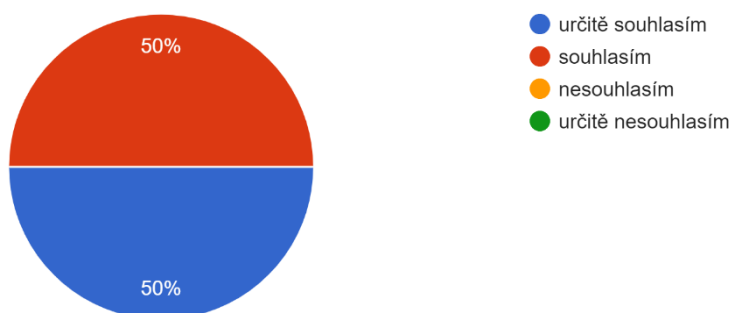


Graf 9 - Spolupráce při nastavování cílů

Třetí otázka v sekci cílů se zabývá odprezentováním a okomentováním dosažených výsledků před hodnocením. Všichni zaměstnanci zvolili pozitivní možnost. Z toho 50 % odpovědělo, že určitě souhlasí a druhá polovina, že souhlasí. Je důležité, aby si firma udržela i nadále stejný přístup a ponechala zaměstnancům možnost prezentování výsledků a zároveň poskytovala zpětnou vazbu.

Mám prostor svoje výsledky cílů před jeho hodnocením svému vedoucímu pracovníkovi odprezentovat/okomentovat.

26 odpovědí

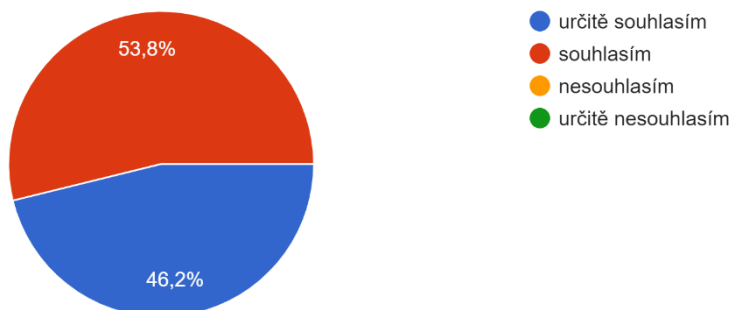


Graf 10 - Prezentování výsledků

Poslední otázka směřuje na časové ohraničení cílů a určování termínu pro dokončení. V rámci efektivního plnění cílů je časové ohraničení důležitou součástí. Zároveň termín musí být adekvátní k náročnosti a reálně dosažitelný. Zaměstnanci opět skoro vyrovnaně souhlasili, přesněji 58,8 % souhlasilo a 46,2 % určitě souhlasilo.

Moje cíle mám časově ohraničené (mám určený termín dokončení).

26 odpovědí

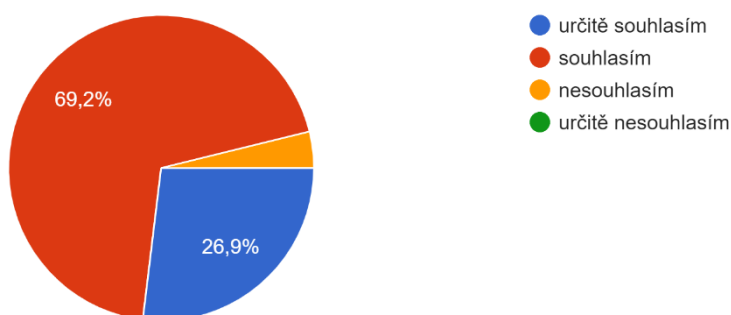


Graf 11 - Časové ohraničení cílů

### 11.1.4 Kompetence

První otázka v sekci kompetencí se vztahuje k orientaci na služby a zákazníka. Srozumitelnost této kompetence odsouhlasilo 69,2 % zaměstnanců, možnost určitě souhlasím zvolilo 26,9 % zaměstnanců a možnost nesouhlasím pouze jeden zaměstnanec (3,8 %). Kompetence se dle získaných odpovědí může považovat za srozumitelnou, a vzniklé nesrovnalosti lze řešit individuálně.

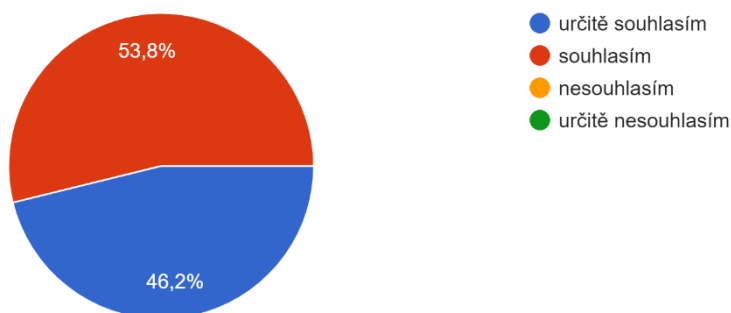
Kompetence "Orientace na služby/na zákazníka" je mi jasná a srozumitelná.  
26 odpovědí



Graf 12 - Srozumitelnosti orientace na služby/na zákazníka

Druhá otázka směřuje na efektivní komunikaci. Zde převažuje u zaměstnanců souhlas a bez problémů chápou tuto kompetenci. Z grafu můžeme vyčíst, že 46,2 % zaměstnanců odpovědělo, že určitě souhlasí a 53,8 % zvolilo, že souhlasí.

Kompetence "Efektivní komunikace" je mi jasná a srozumitelná.  
26 odpovědí

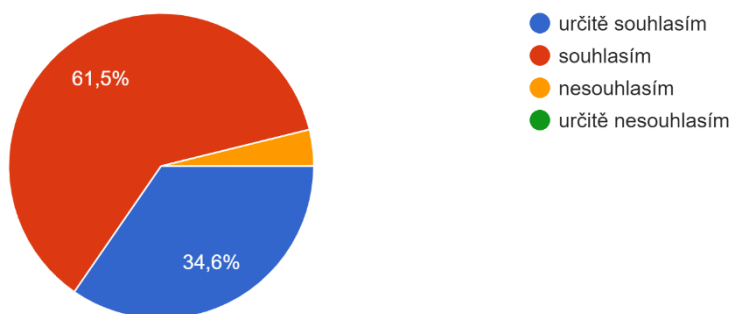


Graf 13 - Srozumitelnosti efektivní komunikace

Třetí otázka v rámci kompetencí je srozumitelnost o zájem rozvoje lidí. Z grafu vyplývá, že zaměstnancům tuto kompetenci chápou a připadá jim srozumitelná. Možnost určitě souhlasím vybralo 34,6 % respondentů. 61,5 % respondentů odpovědělo, že souhlasí. Jeden respondent (3,8 %) odpověděl, že nesouhlasí.

Kompetence "Zájem o rozvoj lidí" je mi jasná a srozumitelná.

26 odpovědí

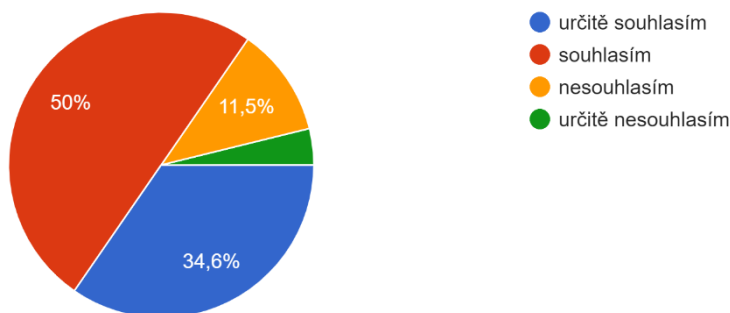


Graf 14 - Srozumitelnosti zájmu o rozvoj lidí

Čtvrtá otázka je zaměřena na kompetenci výkon prostřednictvím motivace. Z grafu lze vyčíst, že tuto kompetenci neshledalo srozumitelnou více zaměstnanců. Na odpovědi nesouhlasím se shodli dva lidé ze stejného oddělení, tudíž by se firma měla zaměřit nejen na individuální motivačním plán zaměstnance, ale i na plán pro celé oddělení. Na odpovědi určitě souhlasím se shodlo 34,6 % zaměstnanců, 50 % zvolilo možnost souhlasím, 11,5 % nesouhlasilo a 3,8 % určitě nesouhlasilo.

Kompetence "Výkon prostřednictvím motivace" je mi jasná a srozumitelná.

26 odpovědí

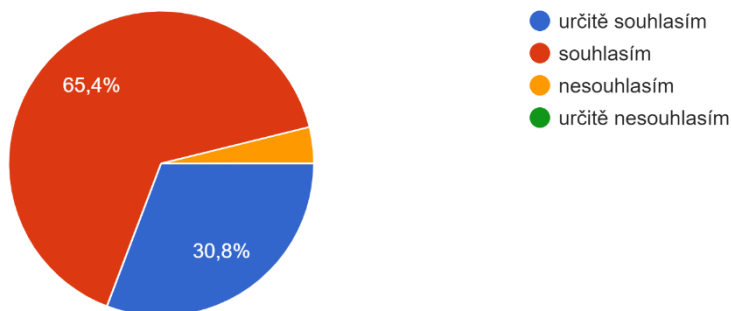


Graf 15 - Srozumitelnosti výkonu prostřednictvím motivace

Pátá otázka zjišťuje srozumitelnost kompetence inovace. Díky této kompetenci se zaměstnanec dokáže rozvíjet a trvale se zlepšovat. Většina zaměstnanců odpověděla, že souhlasí (65,4 %). Pro správný inovativní přístup je základem pochopení této kompetence. Určitě souhlasí 30,8 % respondentů. Pouze jeden respondent vybral možnost nesouhlasím.

Kompetence "Inovace" je mi jasná a srozumitelná.

26 odpovědí

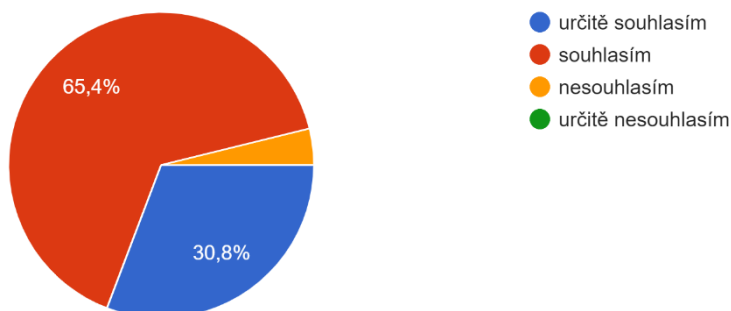


Graf 16 - Srozumitelnosti inovací

Šestá otázka v sekci kompetencí se zaměřuje na realizaci cílů. Poměr odpovědí se shoduje s předchozí otázkou. Zaměstnanci převážně tuto kompetenci chápou a připadá jim srozumitelná. Možnost určitě souhlasím volilo 30,8 % respondentů. 65,4 % odpovědělo, že souhlasí. A jeden respondent zvolil, že nesouhlasí.

Kompetence "Realizace cílů" je mi jasná a srozumitelná.

26 odpovědí

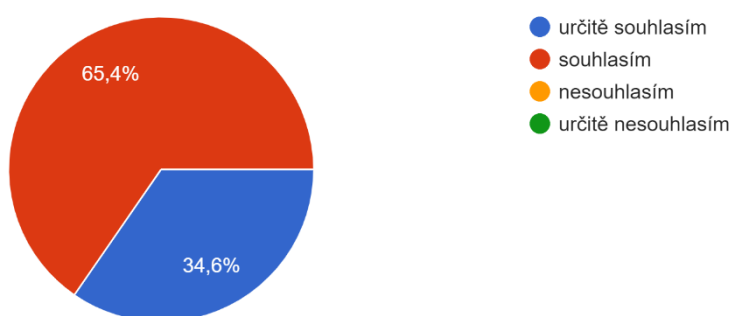


Graf 17 - Srozumitelnosti realizování cílů

### 11.1.5 Plán rozvoje

První otázka se zabývá školením v rámci plánu rozvoje a srozumitelností pro zaměstnance. U respondentů převažuje odpověď souhlasím, a to 65,4 %. Zbýlých 34,6 % zvolila možnost určitě souhlasím. Pochopení školení je velmi důležité pro rozvoj osobnosti a učení se novým trendům. Firma podle výsledků školení zvládá na vysoké úrovni a měla by v tomto konání nadále pokračovat.

Případné aktivity/školení v rámci mého plánu rozvoje jsou mi jasné a srozumitelné.  
26 odpovědí

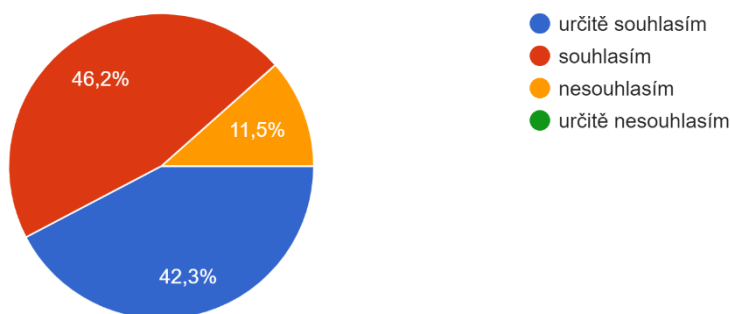


Graf 18 - Srozumitelnosti školení

Druhá otázka v sekci plánu rozvoje se týká spolupráce s vedoucím při nastavování aktivit souvisejících s rozvojem. Stanovené aktivity by měly vyhovovat potřebám a požadavkům firmy, tak i zaměstnancům. Z grafu v grafu můžeme vidět, že 42,3 % respondentů určitě souhlasí, 46,2 % souhlasí a 11,5 % nesouhlasí. Firma by se měla soustředit na zlepšení spolupráce při nastavování aktivit. Přínosem by mohlo být zvýšení spokojenosti zaměstnanců a větší odhodlání plnění těchto aktivit.

Při nastavování mých aktivit pro plán rozvoje na tom spolupracuji se svým vedoucím pracovníkem.

26 odpovědí

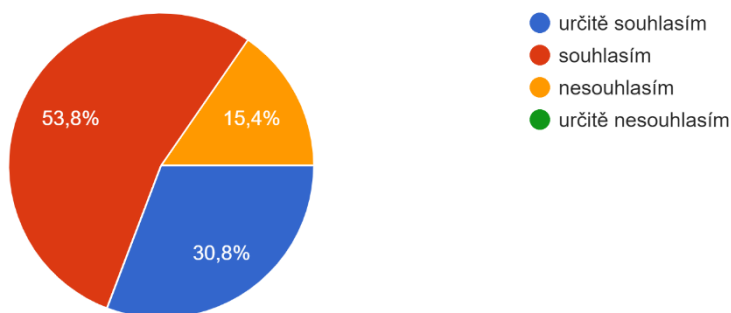


Graf 19 - Spolupráce při nastavování aktivit

### 11.1.6 Vedoucí pracovník

První otázka se týká poskytování pravidelné zpětné vazby k výkonu zaměstnanců. Podle dosažených výsledků by se firma měla zaměřit na zlepšení v oblasti poskytování zpětné vazby. Možnost určitě souhlasím si vybralo 30,8 % zaměstnanců. Souhlasím vybralo 53,8 % zaměstnanců a nesouhlasím 15,4 %.

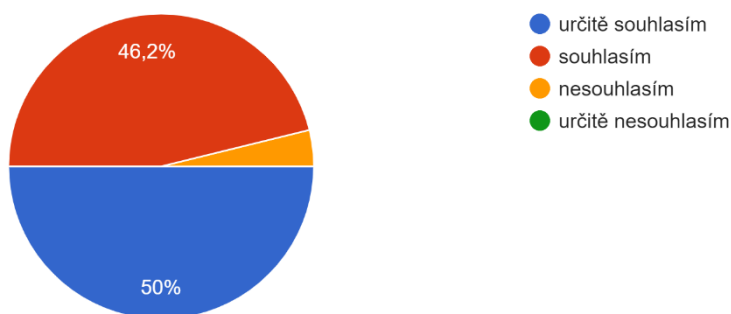
Můj vedoucí pracovník mi pravidelně poskytuje zpětnou vazbu k mému výkonu.  
26 odpovědí



Graf 20 - Poskytování zpětné vazby

Druhá otázka je zaměřena na vedoucího pracovníka a jeho nápomocnost v otázkách ohledně výkonu. Podle grafu lze vyčíst, že respondenti se téměř shodli na pozitivní odpovědi. 50 % odpovědí je určitě souhlasím, 46,2 % souhlasí a pouze jeden respondent nesouhlasí.

Můj vedoucí pracovník je mi vždy nápomocen v mých otázkách týkajících se mého výkonu.  
26 odpovědí



Graf 21 - Napomáhání od vedoucího pracovníka

### 11.1.7 Poznámky

Možnost doplnit dotazník o poznámku využilo devět respondentů. Při zhodnocení systému zaměstnanci doplnili, že současně běží příliš mnoho projektů, dále nemají vždy vyhrazený čas a vhodné prostředí na plnění kompetencí, nebo že plnění cílů, dosahování velmi dobrých výsledků a celkového zlepšování oddělení nemělo očekávaný vliv na ohodnocení a procento zvýšení platu. Kompletní seznam poznámek od zaměstnanců je uveden v příloze.

## 11.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

1. Výzkumná otázka – Zaměstnanci si jsou vědomi, jak jejich denní odpovědnosti přispívají k výkonu celé firmy. Na otázku všichni respondenti odpověděli, že určitě souhlasí nebo souhlasí. Proto lze usoudit, že si jsou vědomi, jak přispívají k výkonu firmy. Výzkumná otázka je potvrzena.

2. Výzkumná otázka – Zaměstnanci považují stanovené cíle za jasné a srozumitelné. U této otázky 88,5 % vyjádřilo souhlas, tudíž lze výzkumnou otázku považovat za potvrzenou.

3. Výzkumná otázka – Zaměstnanci vnímají kompetenci „Výkon prostřednictvím motivace“ jako jasnou a srozumitelnou. U této kompetence se srozumitelnost jednoznačně nepotvrdila a 15,4 % nesouhlasilo. Výzkumná otázka je vyvrácena.

4. Výzkumná otázka – Vedoucí pracovník pravidelně zaměstnanci poskytuje zpětnou vazbu k jejich výkonu. Respondenti opět nevyjádřili jednoznačný názor a více jak 15 % nesouhlasilo. Výzkumná otázka je vyvrácena.

## 11.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, zda systém S+CAMPI funguje podle očekávání, zda plní svou funkci a v neposlední řadě, zda zaměstnanci systému bez problému rozumí a přispívá k zefektivnění pracovního výkonu. Z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci systém vnímají pozitivně a převážně rozumí většině oddílů. U žádné z otázek nepřevažuje negativní odpověď, avšak je důležité se zaměřit i na oddíly, kde zaměstnanci částečně nesouhlasili. Stanovování cílů u nepřehlédnutelného množství zaměstnanců neprobíhá s jejich vedoucími, a tím dochází k snížené srozumitelnosti. Dále bych mezi hůře pochopenou kompetenci zařadil výkon prostřednictvím motivace, která v rámci motivačního systému určitě patří mezi důležitější část. Poslední částí, ve které



zaměstnanci vyjádřili svůj nesouhlas, je spolupráce při nastavování aktivit pro plán rozvoje a poskytování zpětné vazby.

Jelikož se jedná o nově zavedený systém, lze očekávat určitou míru počátečních nesrovnalostí. Každopádně z celkového pohledu, na základě získaných dat a výsledky z dotazníkového šetření, lze systém S+CAMPI označit za srozumitelný a přínosný pro firmu i zaměstnance.

## 12 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Návrhy na zlepšení jsem rozdělil na dvě části. První část se zaměřuje na oblasti z dotazníkového šetření, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení, a proto se na tyto oblasti bude analyzovaná společnost ještě muset zaměřit. Druhá část návrhu navazuje na samotný motivační systém a jeho současnou podobu. Na změnu a zlepšení doporučím využít služby firmy, která se zabývá motivačními systémy. Součástí návrhu je zpracovaná cenová nabídka na vhodné služby a objasnění důvodu, proč zvolit zlepšení právě touto cestou.

Z dotazníkového šetření jsem vybral oblasti, které zaměstnanci nehodnotili pozitivně v takové míře, jak společnost předpokládala. Je důležité se na tyto oblasti zaměřit, v co nejbližším časovém horizontu, dokud spadají do aktuálních nedostatků.

První oblastí jsou stanovené cíle, které zaměstnancům připadají nejasné a nesrozumitelné. Dalším navazujícím problémem je, že při stanovování cílů nedochází ke spolupráci s vedoucím pracovníkem. Zde bych doporučil provést školení zaměřené výhradně na spolupráci při stanovování cílů, protože při oboustranném zapojení lze jednoduše nesrovnalosti eliminovat ve fázi vzniku. Za vhodný prostředek na zlepšení považuji například přednášku nebo seminář s využitím případové studie. Školení by mohlo probíhat v prostorách firmy, čím by se snížily celkové náklady. Náklady by se skládaly převážně ze mzdy personálního manažera a popřípadě pomocných školitelů. Jelikož prvotní školení ohledně S+CAMPI systému si firma organizovala sama, tak i další realizaci školení bych ponechal na analyzované společnosti. Za hlavního školitele bych zvolil personálního manažera, který je autorem motivačního systému a disponuje celistvou znalostí systému. Školení je směřováno převážně k pěti zaměstnancům, proto by školení nebylo časově náročné – trvalo by přibližně jednu hodinu a mohlo by probíhat v rámci pracovní doby. Školení by mělo pozitivní dopad na zvyšování úspěchu zaměstnance, vyšší výstupní kvalitu projektů a tím pádem zvýšení produktivity jednotlivých odvětví. V oblasti kompetencí zaměstnanci negativně hodnotili jasnost a srozumitelnost kompetence „výkon prostřednictvím motivace“. Pro lepší objasnění bych volil upřesnění její definice a případně uspořádal meeting nebo semináře za účelem diskuze na téma této kompetence. Upřesnění definice by měl za úkol personální manažer, který by upravený popis kompetence mezi zaměstnance distribuoval v rámci meetingu či semináře, kterého by se účastnili vedoucí pracovníci. Pomocí vedoucích pracovníků by následně došlo k rozšíření do příslušných oddělení. Hlavním dopadem by bylo zvýšení výkonnosti, produktivity a spokojenosti zaměstnanců, která se projeví zejména na růstu hospodářského výsledku společnosti.

Při sestavování plánu rozvoje vedoucí pracovník nespolupracuje se zaměstnancem. Tím může docházet k nejasnostem v plánu a neplnění rozvojových požadavků v takové míře, jak firma očekává. Zvážil bych využití vzdělávacího programu zaměřené přímo pro vedoucí pracovníky, současně bych definoval povinnosti vedoucích tak, aby spolupráce v budoucnu probíhala bez problémů. Posledním nedostatkem vyplývajícím z dotazníkového šetření je poskytování pravidelné zpětné vazby ze strany vedoucího pracovníka. Protože se jedná o třetí problém ohledně vedoucího pracovníka, tak bych se nezabýval pouze školením, ale také zjistil, zda problém nevzniká z důvodu nedostatku času a zda je vedoucí pracovník za současné situace schopen požadavky plnit. Zaměřil bych se na analýzu časového harmonogramu a podle zjištěných výsledků bych případně do plánu školení pro vedoucí pracovníky zařadil téma time management. Obsah školení, ideálně seminář, by vycházel z první fáze implementace motivačního systému, kde se kompetencemi vedoucích pracovníků již zabývalo. Náklady by opět byly minimální, obsahovaly by mzdové náklady interních školitelů. Školení by bylo realizováno pro dvanáct vedoucích pracovníků. Cílem školení je sladit požadavky společnosti a možnosti vedoucích pracovníků tak, aby plnění těchto požadavků bylo realistické s ohledem na pracovní vytíženost. Po úspěšném absolvování školení by vedoucí pracovníci měli být schopni spolupracovat se zaměstnanci při stanovování povinností a požadavků. Poskytování zpětné vazby by se stalo součástí každodenní práce. Došlo by ke snížení vzniku chyb ze strany zaměstnanců, plnění jejich pracovních povinností by odpovídalo očekáváním společnosti a posílil by se i osobní rozvoj.

Druhá část návrhu na zlepšení se vztahuje k vyžití služeb české firmy Success Solutions s.r.o., která poskytuje cloudový software pro správu lidských zdrojů SuccessFactors, dále se zabývá implantací motivačních systémů a kompetenčních modelů. Využitím softwaru by došlo k digitální transformaci celého motivačního systému S+CAMPI i řízení pracovního výkonu. Navíc lze službu SuccessFactor do budoucna doplnit o další prvky a rozšíření, která si firma sama vyvíjí. Jedná se například o plánování směn, time management a bezpapírové HR. Zmíněná digitalizace by přinesla zjednodušený proces získávání, hodnocení a předávání dat. Celý proces zavádění softwaru by neměl být časově ani finančně náročný, jelikož analyzovaná společnost disponuje moderním hardwarem, který splňuje požadavky na jeho provoz. Za správu a provoz by odpovídal personální manažer, zároveň by zastával roli hlavního školitele dalších uživatelů. Obsluha systému SuccessFactor koresponduje se současnou výší pracovních povinností, každý zaměstnanec by ji měl bez problému zvládnout díky rozsáhlému školení ze strany firmy poskytující software. Vedoucím

pracovníkům by se ulehčil a zrychlil proces hodnocení výkonu zaměstnanců. Zaměstnanci by měli online přístup ke svým stanoveným cílům a plánu rozvoje. Systém využívá k archivování dat cloudové uložení, které je pro personálního manažera příslušné pobočky snadno dostupné pomocí webového prohlížeče i z jiného místa, než je pobočka, například z domova při homeoffice. Došlo by k usnadnění porovnávání dosažených výsledků mezi pobočkami a vytváření souhrnných přehledů o celkovém výkonu společnosti. Mezi hlavní přínosy z ekonomického hlediska bych zařadil zvýšení výnosů, a růst hospodářského výsledku, zejména díky větší schopnosti a výkonnosti zaměstnanců, uzavírání více zakázek a tvorbě dobrého jména společnosti. Při pohledu do budoucna považuji digitalizaci za nezbytně nutnou pro zachování efektivnosti a aktuálnosti systému S+CAMPI.

Součástí návrhu na zlepšení je vytvořená kompletní cenová nabídka (viz. tabulka níže), která odpovídá požadavkům a velikosti analyzované firmy.

Tabulka 3 - Cenová nabídka softwaru a implementace

	Položka	Četnost platby	Cena (Kč)
1.	SuccessFactors Performance&Goals a Learning Management Solution	Ročně	49 225
2.	Implementace Performance & Goals	Jednorázová platba	150 000
3.	Implementace Learning Management	Jednorázová platba	150 000

První položka s cenou 49 225 Kč za rok obsahuje zajištění kompletního softwaru včetně potřebných licencí. Součástí je i podpora a servis po celou dobu využívání služeb. Navíc první položka zahrnuje prvotní testování softwarového řešení a případnou konfiguraci na základě zpětné vazby od zákazníka.

Druhá a třetí položka, každá v hodnotě 150 000 Kč ve formě jednorázové platby, obsahuje implementaci modulů SuccessFactors Performance & Goals a Learning Management, která celkově trvá tři měsíce. Pro realizaci firma využívá specifickou metodiku, která klade důraz na řešení s možností co nejrychlejšího využívání. Implementace spočívá ve zaškolením hlavního školitele, který dále předává informace ostatním zaměstnancům a personálním manažerům.

## ZÁVĚR

Motivování pracovníků patří mezi hlavní činnosti personálního manažera, pomocí kterého lze působit motivačními podněty na zaměstnance s cílem uspokojit jejich základní i individuální potřeby. Pokud je pracovník správně motivovaný je možné následně řídit jeho pracovní výkon a umožnit mu plnění stanovených úkolů, cílů a dosahování efektivního výkonu. Hlavním cílem motivování by mělo být ovlivnit zaměstnance tak, aby svoji práci vykonávali na základě potěšení a vnitřních pohnutek. S nadsázkou lze ideu motivace definovat jako přesvědčení zaměstnanců, aby pracovali z vlastní vůle, bez vidiny peněžní odměny. Samozřejmě v reálných podmínkách nelze takového stavu motivace dosáhnout, a navíc by takové chování organizace bylo vysoce neetické a za hranicí zákona. Z toho důvodu lze, jako jeden z cílů motivace, považovat peněžní odměnu, jako vedlejší podnět k vykonávání práce.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout a doporučit zlepšení na základě analýzy nově zavedeného motivačního systému ve společnosti S+C Alfanametal s.r.o. Prostřednictvím dotazníkového šetření probíhalo zjišťování srozumitelnosti a vyhodnocení systému z pohledu zaměstnanců. Dále bylo důležité zjistit, jestli vytváří přínosy a pozitivní dopad, v takové míře, jak organizace očekávala. Bakalářská práce je zakončena návrhy na zlepšení oblastí, které zaměstnanci v rámci dotazníku hodnotili negativně a reálně proveditelným návrhem na zavedení softwaru a digitalizaci celého motivačního systému.

V první části bakalářské práce jsem se zabýval teoretickými poznatky a pojmy, které souvisí a navazují na druhou – praktickou část práce. Věnoval jsem se objasnění témat týkajících se motivace, stimulace, kompetenčních modelů, řízení lidských zdrojů, odměňovacím systémem a péčí o zaměstnance.

Druhá část bakalářské práce vychází z teoretické části a věnuje se motivačnímu systému konkrétní společnosti. Prvním krokem bylo představení samotné organizace a její ekonomického hospodaření. Následně jsem uvedl základní informace a kroky implementace motivačního systému. Poté jsem detailně popsal jednotlivé části a oblasti, ze kterých se motivační systém skládá.

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření proběhlo vyhodnocení motivačního systému, zjištění srozumitelnosti a přínosů, které zaměstnanci zaznamenali. Většinu oblastí motivačního systému zaměstnanci hodnotili pozitivně. Oblasti, ve kterých zaměstnanci

shledávají nejasnosti jsou uvedeny v návrhu na zlepšení a organizace se jim bude v budoucnu věnovat.

Stanovené cíle bakalářské práce lze označit za úspěšně splněné. Motivační systém nedisponuje závažnými problémy a považuji ho za funkční a efektivní. Návrhy na zlepšení byly předloženy personálnímu manažerovi organizace, se kterým jsem řádně prodiskutoval možné výhody, které realizace návrhů přináší.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 9788072612390.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 9788024744292.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 9788024733487.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 9788072614301.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012, 214 s. ISBN 9788072612574.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018, 204 s. ISBN 9788027106295.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 9788024758701.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 9788024741512.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FO Fyzická osoba

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft –  
Společnost s ručením omezením společně s komanditní společností

HR Human Resources

S+C S+C Alfanametal s.r.o.

s.r.o. Společnost s ručením omezením

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Motivující úkol (Plamínek, 2018, s. 89) .....	14
Obrázek 2 - Motivační pole (Plamínek, 2018, s. 93) .....	16
Obrázek 3 - Cyklus motivace na základě potřeb (Armstrong, 2016, s. 190).....	17
Obrázek 4 - Maslowova pyramida potřeb (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 321) .....	19
Obrázek 5 - Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby (Kocianová, 2010, s. 156) .....	25
Obrázek 6 - Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 204) .....	27
Obrázek 7 - Model celkové odměny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 423).....	37
Obrázek 8 - S+CAMPI (Interní materiál společnosti) .....	52

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Motivační typy lidí (Plamínek, 2018, s. 92).....	17
Tabulka 2 - Hospodaření firmy.....	49
Tabulka 3 - Cenová nabídka softwaru a implementace.....	76

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Vývoj hospodářského výsledku po zdanění a obratu .....	49
Graf 2 - Vyhodnocení výkonu zaměstnanců .....	60
Graf 3 - Oddělení .....	62
Graf 4 - Srozumitelnosti odpovědností .....	63
Graf 5 - Aktuálnosti odpovědností .....	63
Graf 6 - Vědomí o přínosu .....	64
Graf 7 - Diskutování odpovědností .....	64
Graf 8 - Srozumitelnosti stanovených cílů .....	65
Graf 9 - Spolupráce při nastavování cílů .....	65
Graf 10 - Presentování výsledků .....	66
Graf 11 - Časové ohraničení cílů .....	66
Graf 12 - Srozumitelnosti orientace na služby/na zákazníka .....	67
Graf 13 - Srozumitelnosti efektivní komunikace .....	67
Graf 14 - Srozumitelnosti zájmu o rozvoj lidí .....	68
Graf 15 - Srozumitelnosti výkonu prostřednictvím motivace .....	68
Graf 16 - Srozumitelnosti inovací .....	69
Graf 17 - Srozumitelnosti realizování cílů .....	69
Graf 18 - Srozumitelnosti školení .....	70
Graf 19 - Spolupráce při nastavování aktivit .....	70
Graf 20 - Poskytování zpětné vazby .....	71
Graf 21 - Napomáhání od vedoucího pracovníka .....	71

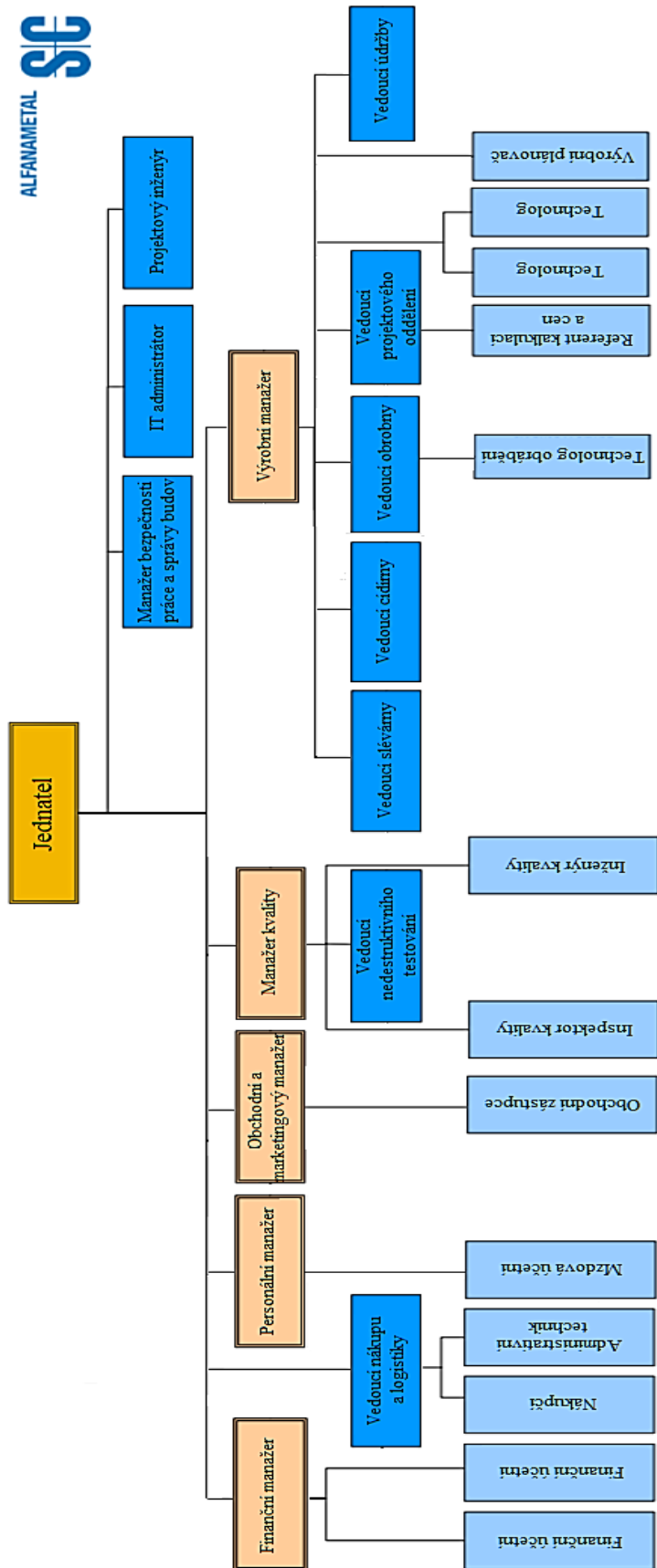
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura společnosti

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Zdrojové tabulky grafů

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



# PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

## Zhodnocení systému řízení výkonu

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

v minulém roce jsme zavedli systém řízení výkonu pro zaměstnance v kancelářích. Snažili jsme se do něj zakomponovat Vaši denní práci v podobě odpovědností, cílů, kompetencí a plánu rozvoje. Chtěli bychom se tímto dotazníkem zeptat na Vaše zhodnocení celého procesu a jeho případného přínosu pro Vaši práci. Vyplnění dotazníku nezabere více než 10 minut.

Děkujeme

\*Povinné pole

1. Jméno a příjmení \*

\_\_\_\_\_

2. Oddělení \*

Označte jen jednu elipsu.

- Cídírna  
 CNC Obrábění  
 HR  
 IT  
 Kvalita  
 Nákup a logistika  
 Obchod  
 Slévárna  
 Technologie/nabídka  
 Údržba/správa budov  
 Výroba  
 Finance

### Odpovědnosti

3. Stanovené odpovědnosti jsou mi jasné a srozumitelné. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

4. Moje odpovědnosti jsou aktuální, pokud dojde ke změně, je to upraveno v novém období. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

5. Jsem si vědom, jak moje denní odpovědnosti přispívají k výkonu celé firmy. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

6. Moje odpovědnosti jsou prodiskutovány společně s vedoucím pracovníkem. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

### Cíle

7. Moje stanovené cíle jsou mi jasné a srozumitelné. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

8. Při nastavování mých cílů na tom spolupracuji se svým vedoucím pracovníkem. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

9. Mám prostor svoje výsledky cílů před jeho hodnocením svému vedoucímu pracovníkovi od prezentovat/okomentovat. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

10. Moje cíle mám časově ohraničené (mám určený termín dokončení). \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

### Kompetence

11. Kompetence "Orientace na službu/ná zákazníka" je mi jasná a srozumitelná. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

12. Kompetence "Efektivní komunikace" je mi jasná a srozumitelná. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

13. Kompetence "Zájem o rozvoj lidí" je mi jasná a srozumitelná. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

14. Kompetence "Výkon prostřednictvím motivace" je mi jasná a srozumitelná. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

15. Kompetence "Inovace" je mi jasná a srozumitelná. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

16. Kompetence "Realizace cílů" je mi jasná a srozumitelná. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

#### Plán rozvoje

17. Případné aktivity/školení v rámci mého plánu rozvoje jsou mi jasné a srozumitelné. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

18. Při nastavování mých aktivit pro plán rozvoje na tom spolupracuji se svým vedoucím pracovníkem. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

#### Vedoucí pracovník

19. Můj vedoucí pracovník mi pravidelně poskytuje zpětnou vazbu k mému výkonu. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

20. Můj vedoucí pracovník je mi vždy nápomocen v mých otázkách týkajících se mého výkonu. \*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě souhlasím  
 souhlasím  
 nesouhlasím  
 určitě nesouhlasím

Prostor pro doplnění Vašich poznámek

21. Vaše poznámky:

---

---

---

---

---

---



## PŘÍLOHA P III: ZDROJOVÉ TABULKY GRAFŮ

Oddělení	
	Počet odpovědí
Cídírna	1
CNC Obrábění	2
HR	1
IT	1
Kvalita	3
Nákup a logistika	3
Obchod	4
Slévárna	1
Technologie/nabídky	4
Údržba/správa budov	2
Výroba	1
Finance	3

Stanovené odpovědnosti jsou mi jasné a srozumitelné.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	8
Souhlasím	18
Nesouhlasím	0
Určitě nesouhlasím	0

Moje odpovědnosti jsou aktuální, pokud dojde ke změně, je to upraveno v novém období.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	7
Souhlasím	18
Nesouhlasím	1
Určitě nesouhlasím	0

Jsem si vědom, jak moje denní odpovědnosti přispívají k výkonu celé firmy.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	15
Souhlasím	11
Nesouhlasím	0
Určitě nesouhlasím	0

Moje odpovědnosti jsou prodiskutovány společně s vedoucím pracovníkem.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	14
Souhlasím	12
Nesouhlasím	0
Určitě nesouhlasím	0

Moje stanovené cíle jsou mi jasné a srozumitelné.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	6
Souhlasím	17
Nesouhlasím	3
Určitě nesouhlasím	0

Při nastavování mých cílů na tom spolupracuji se svým vedoucím pracovníkem.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	10
Souhlasím	14
Nesouhlasím	2
Určitě nesouhlasím	0

Mám prostor svoje výsledky cílů před jeho hodnocením svému vedoucímu pracovníkovi odprezentovat/okomentovat.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	13
Souhlasím	13
Nesouhlasím	0
Určitě nesouhlasím	0

Moje cíle mám časově ohraničené (mám určený termín dokončení).	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	12
Souhlasím	14
Nesouhlasím	0
Určitě nesouhlasím	0

Kompetence "Orientace na služby/na zákazníka" je mi jasná a srozumitelná.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	7
Souhlasím	18
Nesouhlasím	1
Určitě nesouhlasím	0

Kompetence "Efektivní komunikace" je mi jasná a srozumitelná.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	12
Souhlasím	14
Nesouhlasím	0
Určitě nesouhlasím	0

Kompetence "Zájem o rozvoj lidí" je mi jasná a srozumitelná.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	9
Souhlasím	16
Nesouhlasím	1
Určitě nesouhlasím	0

Kompetence "Výkon prostřednictvím motivace" je mi jasná a srozumitelná.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	9
Souhlasím	13
Nesouhlasím	3
Určitě nesouhlasím	1

Kompetence "Inovace" je mi jasná a srozumitelná.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	8
Souhlasím	17
Nesouhlasím	1
Určitě nesouhlasím	0

Kompetence "Realizace cílů" je mi jasná a srozumitelná.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	8
Souhlasím	17
Nesouhlasím	1
Určitě nesouhlasím	0

Případné aktivity/školení v rámci mého plánu rozvoje jsou mi jasné a srozumitelné.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	9
Souhlasím	17
Nesouhlasím	0
Určitě nesouhlasím	0

Při nastavování mých aktivit pro plán rozvoje na tom spolupracuji se svým vedoucím pracovníkem.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	11
Souhlasím	12
Nesouhlasím	3
Určitě nesouhlasím	0

Můj vedoucí pracovník mi pravidelně poskytuje zpětnou vazbu k mému výkonu.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	8
Souhlasím	14
Nesouhlasím	4
Určitě nesouhlasím	0

Můj vedoucí pracovník je mi vždy nápomocen v mých otázkách týkajících se mého výkonu.	
	Počet odpovědí
Určitě souhlasím	13
Souhlasím	12
Nesouhlasím	1
Určitě nesouhlasím	0